

**DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “SALSAMENTARIA
LA ESPAÑOLA” DE LA CIUDAD DE PASTO 2007-2009**

**JOHN FREDDY MURILLO CALLE
ANDRÉS NARVÁEZ VELA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “SALSAMENTARIA
LA ESPAÑOLA” DE LA CIUDAD DE PASTO 2007-2009**

**JOHN FREDDY MURILLO CALLE
ANDRÉS NARVÁEZ VELA**

**Asesor del Trabajo:
IVÁN MARTÍNEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en e trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1° del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 05 de noviembre de 2008

DEDICATORIA

Para nosotros es una gran satisfacción culminar el presente trabajo que refleja todos los conocimientos y vivencias adquiridas durante nuestra vida académica en el Programa de Administración de Empresas, es por esto que primero que todo queremos dedicar este proyecto, primero que todo, a

DIOS, por iluminarnos y darnos las condiciones físicas, mentales y espirituales durante nuestra vida y labor académica.

A mis padres, Segundo Murillo y Ana Julia Calle, por todo el amor, el esfuerzo y sacrificio para que éste momento fuese posible.

A mi hermana Mary Luz Murillo y mi sobrina Daniela, por ese respaldo siempre incondicional pero muy importante.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN..... | 18 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 19 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.1 LOS CONCEPTOS DE ESTRATEGIA..... | 21 |
| 2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 23 |
| 2.2.1 La misión: el gran objetivo | 25 |
| 2.2.2 Diagnóstico situacional | 26 |
| 2.2.3 La matriz DOFA | 26 |
| 2.2.4 El plan estratégico | 28 |
| 3. OBJETIVOS..... | 32 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 32 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 32 |
| 4. JUSTIFICACIÓN..... | 33 |
| 5. METODOLOGÍA | 34 |
| 5.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 34 |
| 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 34 |
| 5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 34 |
| 5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| 5.4.1 Población objeto de estudio..... | 35 |
| 5.4.2 Procedimiento de muestreo | 35 |
| 5.4.3 Tamaño de la muestra..... | 35 |
| 5.4.4 Método de recolección de información | 36 |

| | Pág. |
|-------|---|
| 5.5 | TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....36 |
| 6. | ESTUDIO DE MERCADO.....37 |
| 6.1 | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....37 |
| 7. | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO48 |
| 7.1 | DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I)48 |
| 7.1.1 | Capacidades48 |
| 7.1.2 | Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I):61 |
| 7.1.3 | Matriz de evaluación del factor Interno (M.E.F.I)64 |
| 7.2 | DIAGNÓSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)66 |
| 7.2.1 | Variables ambientales clave66 |
| 7.2.2 | Matriz del perfil (P.O.A.M) de oportunidades y amenazas del medio74 |
| 7.2.3 | Análisis de la competencia: diamante de las 5 fuerzas de Michael Porter..75 |
| 7.2.4 | Matriz del perfil competitivo (MPC):77 |
| 7.2.5 | Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E):78 |
| 8. | MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)80 |
| 8.1 | ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA.....81 |
| 9. | ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD83 |
| 9.1 | GRADO DE VULNERABILIDAD84 |
| 9.2 | ESTRATEGIAS.....85 |
| 10. | REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO86 |
| 10.1 | DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.....86 |
| 10.2 | DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....86 |
| 10.3 | ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA.....87 |
| 10.4 | ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA.....88 |
| 10.5 | OBJETIVOS CORPORATIVOS.....88 |
| 11. | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA90 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 11.1 | MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)..... | 90 |
| 11.2 | MATRIZ INTERNA - EXTERNA (LE) | 93 |
| 11.3 | MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)..... | 94 |
| 11.4 | MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)..... | 96 |
| 11.5 | MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)... | 98 |
| 11.5.1 | Decisión estratégica..... | 99 |
| 12. | ESTRATEGIAS DE MARKETING..... | 102 |
| 13. | ÍNDICES DE GESTIÓN | 103 |
| 13.1 | ÍNDICES DE GESTIÓN CORPORATIVOS:..... | 103 |
| 13.2 | ÍNDICES DE GESTIÓN OPERATIVOS:..... | 103 |
| 14. | PLAN OPERATIVO..... | 105 |
| | CONCLUSIONES | 110 |
| | RECOMENDACIONES..... | 111 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 112 |
| | NETGRAFÍA | 113 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Cruce de estrategias DOFA | 27 |
| Cuadro 2. Ejemplo de cruce de estrategias DOFA. | 28 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Clasificación de los clientes según ocupación. | 37 |
| Figura 2. Clasificación de los clientes según estrato | 38 |
| Figura 3. Motivos de visita a salsamentaría la española..... | 39 |
| Figura 4. Disposición del cliente de volver a salsamentaría la española. | 40 |
| Figura 5. Disponibilidad del cliente para recomendar a salsamentaría la | 41 |
| Figura 7. Factores que impiden la buena prestación del servicio según el..... | 50 |
| Figura 8. Cambios requeridos según el personal..... | 51 |
| Figura 9. Importancia del estudio del cliente según personal | 52 |
| Figura 10. Nivel académico personal..... | 52 |
| Figura 11. Aplicabilidad de la capacidad ofrecida por la empresa | 53 |
| Figura 12. Grado de suficiencia de la capacitación ofrecida por la empresa. | 53 |
| Figura 13. Grado de motivación del personal. | 54 |
| Figura 14. Factores positivos en el sitio de trabajo. | 55 |
| Figura 15. Cambios para mejorar relaciones laborales..... | 56 |
| Figura 16. Riesgos a los que se someten los empleados..... | 56 |
| Figura 17. Grado de vulnerabilidad..... | 84 |
| Figura 18. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. | 91 |
| Figura 19. Matriz interna externa (IE)..... | 93 |
| Figura 20. Matriz de la gran estrategia. | 95 |
| Figura 21. Matriz de política direccional (MPD) | 97 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Frecuencia de visita salsamentaría la española | 38 |
| Tabla 2. Productos de mayor consumo | 39 |
| Tabla 3. Cambios sugeridos por los clientes. | 40 |
| Tabla 4. Frecuencia de visita según ocupación. | 41 |
| Tabla 5. Motivos por los que volvería a salsamentaría la española..... | 42 |
| Tabla 6. Preferencia de empresas | 42 |
| Tabla 7. Análisis comparativo según precios..... | 42 |
| Tabla 8. Análisis comparativo según la presentación del producto..... | 43 |
| Tabla 9. Análisis comparativo según calidad del producto. | 44 |
| Tabla 10. Análisis comparativo según variedad del producto. | 44 |
| Tabla 11. Análisis comparativo según atención. | 45 |
| Tabla 12. Análisis comparativo según calidad de instalaciones. | 45 |
| Tabla 13. Análisis comparativo según aseos de instalaciones. | 46 |
| Tabla 14. Nivel de satisfacción el cliente según el personal. | 50 |
| Tabla 15. Nivel de aceptación en el mercado según los empleados. | 51 |
| Tabla 21. Relación con jefes..... | 54 |
| Tabla 22. Herramientas de trabajo..... | 55 |
| Tabla 23. Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I) | 61 |
| Tabla 24. Matriz de evaluación del factor interno..... | 64 |
| Tabla 25. Evolución del ingreso per cápita Nariño - Colombia | 67 |
| Tabla 26. Paralelo evolutivo de la inflación años 2000-2005. | 68 |
| Tabla 27. Población en edad de trabajar, tasa de ocupación, de desempleo | 69 |
| Tabla 28. Población Municipal años 2000 - 2005. | 72 |
| Tabla 29. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del Medio (P.O.A.M) | 74 |
| Tabla 30. Matriz del perfil competitivo (MPC) | 77 |
| Tabla 31. Matriz de evaluación del factor externo..... | 78 |

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 34. Análisis de vulnerabilidad..... | 83 |
| Tabla 34. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción..... | 90 |
| Tabla 35. Información matriz PEYEA..... | 95 |
| Tabla 36. Variables de atraktividad en el mercado. | 96 |
| Tabla 37. Resultados atraktividad..... | 96 |
| Tabla 38. Matriz cuantitativa de planeación estratégica. | 98 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| ANEXO A. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL | 115 |
| ANEXO B. ENTREVISTA REALIZADA AL CLIENTE | 119 |
| ANEXO C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS..... | 121 |
| ANEXO D. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | 123 |
| ANEXO E. CRECIMIENTO REAL DEL PIB DEPARTAMENTAL..... | 124 |
| ANEXO F. CRECIMIENTO REAL DEL PIB DEPARTAMENTAL | 126 |

RESUMEN

Actualmente el proceso de globalización y libre mercado ha acelerado los cambios en los diferentes entornos de las organizaciones, las cuales han tenido que trabajar continuamente en reestructuraciones y sobre todo en un sistema efectivo de planeación estratégica que les permitan mantenerse en el mercado, el cual es cada vez más competitivo. Más aún cuando se trata de las pequeñas y medianas empresas, las cuales por sus características pueden ser absorbidas o eliminadas por las grandes empresas y multinacionales.

El presente trabajo está orientado a afrontar esos retos realizando un diagnóstico situacional y un proceso de planeación estratégica que le permita a la Salsamentaria La Española formular estrategias para lograr ventajas competitivas que la mantengan en el mercado.

ABSTRACT

Nowadays the process of globalization and free market has accelerated the changes in the different environments of the organizations, which have had to be employed constant at restructurings and especially at an effective system of planeacion strategic that allow them to be kept on the market, which is increasingly competitive. Even more when it is a question of the small and medium companies, which for his characteristics can be absorbed or eliminated by the big companies and multinationals.

The present work is orientated to confront these challenges realizing a situational diagnosis and a process of planeacion strategic that The Spanish woman allows him the Salsamentaria to formulate strategies to achieve competitive advantages that support it on the market.

GLOSARIO

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD: Es un instrumento que permite identificar los puntos débiles de una empresa, traducirlos en amenazas, establecer las consecuencias y valores del impacto de éstas sobre la empresa y calificar la probabilidad de que esto ocurra y la capacidad que tiene la organización para reaccionar.

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

CLIENTE: Persona y organización que realiza una compra.

CONSUMIDOR: Persona quien realmente da uso del bien o servicio.

ENCUESTA: Formato de estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.

ESTRATEGIAS: Adopción de una o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir como se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Son el cómo lograr y realizar cada objetivo.

GERENCIA ESTRATÉGICA: Proceso que permite a una organización seguir activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro y le permite a sus directivos ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

GRADO DE VULNERABILIDAD: Permite determinar si la empresa se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO: Instrumento que permite estudiar las fuerzas más competitivas, más importantes que pueden afectar la posición estratégica de la empresa.

METAS: Puntos de referencia (menos de un año), que las organizaciones deben lograr con el fin de alcanzar objetivos a un plazo más largo.

MISIÓN CORPORATIVA: Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la misma o a largo plazo.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: Consiste en un plan de acción que se ejecuta al nivel de cada unidad operativa y que debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivo propuesto.

PLANEACIÓN: Tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar positiva o negativamente.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Estilo de planeación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: representa la totalidad de los productos que la empresa ofrece.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son valores, creencias o normas que caracterizan a una empresa y diferencian de las demás. Éstos soportan la misión, la visión y objetivos de la empresa.

PUNTAL: Es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

VISIÓN CORPORATIVA: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere llegar a estar la empresa dentro de los tres o cinco años. Estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el proceso de globalización y libre mercado ha acelerado los cambios en los diferentes entornos de las organizaciones, las cuales han tenido que trabajar continuamente en reestructuraciones y sobre todo en un sistema efectivo de planeación estratégica que les permitan mantenerse en el mercado, el cual es cada vez más competitivo. Más aún cuando se trata de las pequeñas y medianas empresas, las cuales por sus características pueden ser absorbidas o eliminadas por las grandes empresas y multinacionales.

Salsamentaria la española, es una empresa procesadora de productos cárnicos de res, cerdo, pollo y pavo ubicada en la ciudad de Pasto, presente en el mercado de las empresas procesadoras de carnes frías hace cinco años y que cuenta con diez trabajadores, lo cual la clasifica dentro de las pequeñas empresas. Esto hace necesario el diseño efectivo de un diagnóstico empresarial y un proceso de planeación estratégica para que la empresa pueda adaptarse a los cambios acelerados del entorno y la competencia.

El mercado del procesamiento de carnes frías ha tenido un auge vertiginoso en los últimos años como resultado del gran aumento en la demanda de éstos productos por su fácil preparación y consumo. Son muchas las empresas locales, nacionales y multinacionales dedicadas a explotar esta rentable actividad económica, lo que hace que la competencia sea una de las mayores amenazas del sector y se justifique con mayor razón implementar estrategias de posicionamiento en el mercado y mayores ventajas competitivas.

A nivel regional se dedican a esta actividad empresas como Salchichería Holandesa, Carnes Santanita, La Sevillana, entre las más importantes. A nivel nacional encontramos entre las de mayor posicionamiento a Rica Rondo y Zenù. Igualmente han venido incursionando en el mercado marcas como Americana que tiene presencia en varios países.

Esto nos indica lo complejo que es el mercado del procesamiento de productos cárnicos y el avance de los procesos productivos, administrativos y tecnológicos que se han ido desarrollando, lo cual nos coloca en aleta permanente para diseñar estrategias que permitan el desarrollo de nuestra empresa y su posicionamiento en el mercado regional.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Salsamentaria La Española, es una empresa procesadora y productora de carnes frías y salsas de la ciudad de Pasto, cuenta con 10 empleados y lleva 10 años de actividad en el mercado. Hasta el momento la empresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias al esfuerzo de su personal; sin embargo las condiciones del medio exigen cada vez mayor calidad de sus productos y servicios, por lo que para lograr un mejoramiento continuo es necesario identificar las causas de los problemas, realizar un diagnóstico empresarial para mejorar su posición competitiva.

A través de la observación directa y la entrevista de sus empleados, se pudieron identificar algunas inconsistencias en el desempeño de las labores diarias, la empresa no tiene establecida una misión ni visión, por lo que el personal desconoce el objetivo principal que persigue la empresa, a dónde quiere llegar, lo que conlleva a que no tengan claridad sobre las funciones que deben cumplir ni como contribuir a su desarrollo, el personal operativo a pesar de poseer los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo sus labores, sus capacidades son desaprovechadas, presentándose diversidad de funciones y períodos de tiempo ocioso, afectando los diferentes procesos llevados a cabo en la empresa. No existen procesos establecidos que permitan ejecutar las actividades de forma eficiente y organizada e identificar responsables, tiempo, recursos y áreas relacionadas en cada una de ellas, lo que ocasiona entre otros problemas una inadecuada prestación del servicio y desperdicio de los recursos humanos y físicos existentes.

La empresa presenta una planeación deficiente, tanto de mediano y largo plazo. Hay deficiencia en la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan la decisión. Tal situación obedece a factores como la falta de concientización de la dirección acerca de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad en la previsión de eventos futuros, la falta de personal preparado para desarrollar la labor de planeación. Hay un total desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión.

Todo esto puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice su éxito futuro y un marco de referencia en el cual debe

basarse la toma de decisiones para facilitar el consenso de dicho proceso en todos los niveles.

Esta situación hace necesaria la implantación de la planeación estratégica en la empresa, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y a favor del desarrollo de la organización, todo esto procurando un mayor posicionamiento competitivo de la Salsamentaria La Española.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Permitirá la implantación de un Modelo de Planeación Estratégica el mejoramiento de la posición competitiva de Salsamentaria La Española? ¿Qué estrategias son las más apropiadas para alcanzar los objetivos y las metas que se propone la empresa? ¿Qué alternativa se puede implementar para lograr un adecuado proceso de planeación?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la satisfacción del cliente con los productos y servicios que ofrece Salsamentaria La Española?
- ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa para enfrentar a sus competidores?
- ¿Existe valor agregado en la atención al cliente por parte de la empresa?
- ¿Conoce Salsamentaria La Española lo que esperan los clientes de la empresa?
- ¿Cuál es el tipo de control que se lleva en la empresa?

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LOS CONCEPTOS DE ESTRATEGIA

En un comienzo el concepto de estrategia (del griego estrategos) se entiende como el “arte del general” y hace referencia a las habilidades psicológicas y al carácter con que éste asume su papel.

Para James Brian Quinn una estrategia es el Patrón o Plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Los objetivos definen aquellos resultados que la organización espera obtener en tiempos determinados, pero no el cómo lograrlos. Los objetivos más importantes, aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se llaman objetivos estratégicos.

Las políticas hacen referencia a reglas, líneas de conducta que responden a los valores y principios que la organización ha definido o acepta respetar o promover. Define los límites en los que tendrá lugar la acción. También aquí, las políticas principales, las que guían la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad se denominan políticas estratégicas.

La secuencia coherente de pasos y acciones necesarios para conseguir los objetivos propuestos, dentro de los límites que imponen las políticas, es especificada por los programas y proyectos. Deben también prever que se asignen adecuadamente los recursos necesarios y que se monitoree el proceso permanentemente. Se denomina programas estratégicos a los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad.

Las estrategias son entonces aquellas decisiones que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre. Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible.

No todas las grandes decisiones que tienen que ver con los objetivos son estratégicas. En estricto sentido una estrategia genuina hace referencia a la respuesta proactiva o reactiva de la entidad ante acciones potenciales o respuestas de un contrincante inteligente. También a las acciones proactivas o reactivas frente a un entorno cambiante e incierto.

Las estrategias son entonces decisiones a priori, como guías para la acción, o decisiones in situ y como respuesta a una capacidad decisoria flexible, eficaz y oportuna.

Las primeras corresponden a Formulación deliberada y las segundas a Formación emergente.

La esencia de la estrategia es construir una posición sostenible en la que la organización con sus recursos y falencias logre sus objetivos a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Es evidente que toma una enorme importancia el adecuado conocimiento de lo interno como fuente de recursos y limitaciones y del entorno como contexto determinante a favor o en contra.

Construir esa posición sostenible es un proceso único y específico para cada caso, por tanto no hay un método único que pueda prescribir los pasos a seguir. Además del conocimiento racional, son importantes el conocimiento intuitivo, el sensorial y un muy desarrollado sentido común.

La bondad de una estrategia solo será definida en función de los resultados, es decir de su eficacia.

Mintzberg (El Proceso estratégico), asigna cinco acepciones al concepto de estrategia: estrategia como Plan de acción, como maniobra engañosa, como patrón de conducta, como perspectiva (visión de si mismo) y como posición.

En estas cinco definiciones lleva la idea de estrategia más allá de sus alcances como acción deliberada y la va llevando hasta la idea de acción emergente.

Como plan de acción se refiere a las elecciones que se harán en cada situación posible, en tanto que como maniobra se entiende una especie de amenaza de actuar de una determinada manera que induzca al contrincante a tomar decisiones que favorezcan al primero.

La estrategia como patrón hace referencia a una consistencia en el comportamiento, o a un modelo de conducta y que generalmente se decide seguir cuando hay un resultado exitoso y diferencial.

La estrategia como posición es el lugar relativo que se ocupa dentro de un entorno: puede ser lograda y merecida o simplemente reconocida dadas unas circunstancias.

La estrategia como perspectiva es el modo particular de ver el mundo; la ideología o personalidad de la organización; la perspectiva compartida por los miembros de la organización; la identidad con que se desea ser visto.

“Cada una de estas definiciones aporta y enriquece el concepto y permite también pensar en muchas y muy diversas estrategias que ayuden a lograr el objetivo bajo distintas circunstancias y problemas”¹.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil”².

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

¹ RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. (1997). Manual de Planificación Estratégica. P. 352.

² JARAMILLO, José Carlos. (1992). Dirección Estratégica. Mc Graw-Hill. P.256

- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- QUÉ SE QUIERE LOGRAR.
- EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ.
- QUÉ SE PUEDE HACER.
- QUÉ SE VA A HACER.

La Planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Las situaciones más frecuentes de un asesor en planeación: la formulación de la estrategia de la organización y la evaluación del funcionamiento de la misma. Según sea el caso el rol será entonces el de diseño o el de identificación, pero dentro de un criterio moderno de planeación concluirá por igual en una fase propositiva.

2.2.1 La misión: el gran objetivo. Es el primer paso del proceso estratégico y básicamente trata de definir la Razón de Ser del proyecto, empresa u organización. Definiciones diversas ayudaran a comprender el concepto.

Para algunos es una declaración de los objetivos permanentes de la organización, entendiéndose por objetivo los resultados que se esperan lograr. En un proceso pueden ser muchos los resultados que se esperan, algunos son resultados parciales que son necesarios o que conducirían a un resultado final.

Es este último el sentido de objetivos acá: los objetivos permanentes o el fin último que justifica la existencia de la organización.

Es también una Visión o una imagen virtual, colectiva y posible de lo que la organización quiere o debe ser, en razón de las motivaciones y expectativas que dieron origen a su creación: el lugar que quiere ocupar, los logros que quiere obtener; los principios y valores que desea conservar o promover; a quien desea beneficiar; la función social y política que se asigna, los actores que participan como "dolientes", beneficiarios internos y externos, sus roles y expectativas. Es la personalidad que quiere tener; la identidad con la que se quiere ser reconocido.

Para una empresa productiva o de servicios, Misión empresarial es una declaración que identifica y describe las características de los productos, los clientes y mercados y las políticas empresariales con las que la organización quiere identificarse y competir. La acepción es válida para cualquier situación, entendiéndose por producto lo que se quiere lograr; por cliente a los beneficiarios

internos y externos; por mercado al alcance que se quiere dar a la organización, su tamaño y trascendencia, su papel en la sociedad.

La identificación, definición y caracterización de actores, productos, mercados y políticas, a más de identificar, definir y caracterizar la organización, determina también las metas y estrategias de la misma.

El modelo estratégico tiene como uno de sus principios la flexibilidad, porque ubica su accionar en un mundo cambiante e incierto, sin embargo plantea la necesidad de adelantar el proceso de definición de la Misión de una manera tan cuidadosa, participativa, consciente y contextualizada, que se convierta en el punto fijo. Debe ser tan valedera que a pesar del cambio de circunstancias no sea necesario modificar ese querer ser, que es como queda dicho una forma de definir la Misión. En el lenguaje cotidiano muchas veces se entiende como misión a un deber que cumplir o una acción por realizar, pero también una responsabilidad que asumir o un logro por conseguir que es como se entiende en el lenguaje estratégico.

En todos los casos quienes lideren la formulación de la Misión deben ser “dolientes” del proyecto. Los accionistas de la empresa, las comunidades organizadas y orientadas por sus autoridades y líderes, los representantes auténticos de la sociedad.

2.2.2 Diagnóstico situacional. “Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativo”³.

2.2.3 La matriz DOFA. La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

³ STEINER, George A. (1998). “Planificación Estratégica. Ed. CECSA. P. 152

Cuadro 1. Cruce de estrategias DOFA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO) | ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA) |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA) | ESTRETEGIAS DA (DE FUGA) |

FUENTE: George A. Steiner (1998). Planificación Estratégica.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

El siguiente ejercicio nos servirá de ilustración sobre la forma de trabajar la Matriz DOFA. Se trata de un caso en el que un productor está en búsqueda de un proyecto de reconversión productiva, para aprovechar mejor sus recursos.

Cuadro 2. Ejemplo de cruce de estrategias DOFA.

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| | F1: Recursos suelo y agua de excelente | D1: Desconocimiento del mercado |
| | calidad | D2 : Limitaciones en volúmenes |
| | F2: Liderazgo y reconocimiento | de producción |
| | F3: Capacidad de gestión | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| | (DE CRECIMIENTO) | (DE SUPERVIVENCIA) |
| O1: Crecen cadenas de distribución especializadas en frutas y verduras | | |
| O2: Se incrementa la demanda en estratos medios y altos | - Incurción en un proyecto de producción de hortalizas escalonado y diversificado | - Alianza con productores de la región |
| O3 : Productores en búsqueda de alternativas | F1+ F3 x O1+ O2+ O3 | D2 x O3+ O1+ O2 |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRETEGIAS DA |
| | (DE SUPERVIVENCIA) | (DE FUGA) |
| A1: La demanda es muy exigente en calidad, diversidad y oferta permanente. | - Promover un una organización de productores | - Renunciar a cualquier proyecto |
| A2: Productores desorganizados | que permita una mayor y mas diversificada oferta | D1+ D2 x A1+ A2 |
| | F2+ F3 x A1+ A2 | |

FUENTE: JARAMILLO, José Carlos (1992). Dirección Estratégica.

Una debilidad importante estaría sin superar: el desconocimiento del mercado, que de no ser intervenida podría poner en riesgo la viabilidad del proyecto. Es una debilidad que puede perfectamente superarse aprovechando la capacidad de gestión del protagonista; es la resultante de un cruce DF (D1 x F3).

2.2.4 El plan estratégico. Los tres primeros pasos del proceso estratégico, esto es la formulación de la Misión, el análisis situacional y la Matriz DOFA, constituyen lo que se denomina la Carta de navegación, pues suministra la información necesaria para elaborar el “Plan de vuelo”, que es el plan estratégico de la

organización. Se tienen el objetivo, la situación y las alternativas posibles. Estas últimas tienen un diferente grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad, que el Plan se encarga de priorizar y ordenar en el tiempo.

Como ayuda para dicho ordenamiento, se acude a la definición de objetivos estratégicos. Son estos, logros en el corto, mediano y largo plazo, que tienen un alto grado de incidencia sobre los objetivos permanentes, definidos en la Misión. Generalmente vienen a conformar en la estructura organizacional a los programas. Cada programa estará constituido por proyectos, que se identifican también por los objetivos operativos; estos son objetivos de un tercer nivel, que tienen un grado diferencial de pertinencia y oportunidad; también deben ser entonces ubicados en el tiempo.

Al trabajar por objetivos, necesariamente los indicadores que verifican el avance de la organización, serán indicadores de resultados. En la medida que dichos objetivos descienden en el escalafón tendrán un menor grado de importancia estratégica y podrán ser reemplazados por otros de acuerdo a las circunstancias. Se espera que entre mas cercanos estén a los objetivos permanentes, menor será el nivel de permutabilidad de tales objetivos.

Cuando el número de variables que inciden sobre una organización o un proceso es muy alto y la priorización no permite la eliminación de algunas de ellas, la elaboración de la matriz DOFA es muy impráctica. En casos extremos conviene saltar directamente a la definición de objetivos estratégicos y operativos, pero será absolutamente necesario verificar su viabilidad acudiendo a revisar en el análisis situacional las características de las variables que hacen posible o no el logro de dichos objetivos.

Muy importante es recordar que el concepto de estrategia es mas amplio que el de Plan de acción, así que es de esperar que en la identificación de las variables y en la identificación de estrategias en la Matriz DOFA, se tenga en cuenta tal cosa para que se puedan definir políticas, líneas de conducta, posiciones y perspectivas que orienten la acción. Ellas por supuesto, formaran parte muy importante del Plan estratégico.

La operativización del Plan se hace entonces a través de los programas y proyectos, que responden a principios conceptuales muy afines a la teoría estratégica. El proceso estratégico ha conducido a identificar dichos programas y proyectos con un alto grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad estratégica. “La formulación del programa y del proyecto les dará la viabilidad operativa necesaria”⁴.

⁴ GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. 1997. Mc Graw Hill. P.89

REFLEXIONES FINALES: Tres características del pensamiento estratégico valen la pena ser consideradas por separado: Cambio, innovación e improvisación.

Muy importante es la percepción que se tenga del cambio, al estar tal concepto ligado por definición al desarrollo, entendido este como evolución, como crecimiento más diferenciación. Hay quienes perciben el cambio como una amenaza. Sus reacciones son de temor, angustia, sensación de desesperación y congoja que los conduce a tener un comportamiento de lucha en contra del cambio.

Otros lo perciben como algo que está fuera de su alcance, y su respuesta es esperar a que alguien actúe en su nombre. Muchos esperan que sea el gobierno, por ejemplo, quien plantee e implemente soluciones; sin embargo la experiencia muestra que los políticos se inclinan por soluciones que se logren en el corto plazo; no son frecuentemente soluciones estructurales ó trascendentes.

Pero hay también quienes ven el cambio como un desafío. Es esta la visión del estratega.

Detrás de la búsqueda del cambio hay una actitud, estratégica también: actitud innovadora. La innovación puede ser concebida como la puesta en práctica de una idea nueva, dentro de una cultura. Cuanto más radical sea esa idea, más traumático y profundo tenderá a ser su impacto. La innovación es algo que es necesario introducir desde el aprendizaje del proceso estratégico. Una mentalidad innovadora, producirá un liderazgo menos interesado en la formulación e implementación de las estrategias, que en el manejo de un proceso mediante el cual las estrategias parecen conformarse casi por si solas.

Muchos llegan incluso a proponer que para lograr tener capacidad innovadora, se dependa poco o nada de la planeación; a esto se ha llamado adhocracia (del latín Ad Hoc) y se interpreta como la posibilidad de improvisar.

James Brian Quinn sugiere que la combinación de la planeación estratégica flexible, con una adhocracia conscientemente estructurada da mejores resultados. El control mediante resultados estandarizados, no promueve la innovación.

El trabajo en los proyectos innovadores es particularmente difícil de controlar, aspecto este que solo se resuelve teniendo claros la razón de ser y el objetivo de los mismos. A cambio se obtendrá que las estrategias surjan variadas y silvestres como yerbas en el bosque y no cultivadas como tomates en invernadero. Al surgir de esta manera además, serán apropiadas e institucionalizadas eficientemente. Administrar este proceso significa no preconcebir tanto, sino más bien reconocer el surgimiento de las estrategias e intervenir cuando sea apropiado. Esta es una enorme virtud del estratega.

A muchas personas, especialmente las creativas, les desagrada tanto la rigidez estructural, como la concentración de poder: esto las deja solo ante perspectiva de una configuración: la innovadora. La adhocracia es la única estructura para las personas que creen en mayor democracia y menor burocracia.

Pero por otra parte otras muchas personas necesitan de orden: prefieren las organizaciones tipo maquina. Ven la adhocracia como un lugar agradable para visitar, mas no como un lugar para llevar a cabo un proyecto. Se ven frustradas con la poca fluidez, la confusión y la ambigüedad de la estructura; se presenta ansiedad en relación a la terminación del proyecto, confusión en cuanto a quien es el jefe, falta de claridad en cuanto a la definición del trabajo y las líneas de comunicación.

Verdaderamente no es una forma eficiente de trabajar; no es competente para hacer cosas ordinarias. Esta diseñada para lo extraordinario. Logrando eficiencia a través de la estandarización, la adhocracia es productora sobre pedido, incapaz de estandarizar y, por lo mismo, de ser eficiente. Logra su efectividad (innovación) sacrificando la eficiencia, sobre todo en el uso del tiempo. En la organización innovadora cada uno esta obligado a intervenir; esta es una influencia que se justifica.

La solución para el problema de la ambigüedad y la ineficiencia, será innovar nuevamente hacia una organización ordenada. Tal transición por supuesto no es la más apropiada. No se debe olvidar que la razón de ser del modelo consiste en resolver problemas con imaginación, no mediante la aplicación de normas en forma indiscriminada; la sociedad tiene más productores en serie de los que necesita. Para el cambio se necesitan planificadores con mentalidad innovadora e improvisadores estratégicos. Para lograrlo es necesario comenzar por organizar las ideas y la propuesta y la planeación estratégica es una buena herramienta.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico y plan estratégico aplicado a la Salsamentaria La Española que permita establecer objetivos y metas claras, así como también las estrategias apropiadas que contribuyan al mejoramiento de la situación de la empresa y a su posicionamiento competitivo en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la imagen que tienen los clientes reales y potenciales de la Salsamentaria La Española, a través de la realización de una investigación de mercados.
- Determinar el Perfil Competitivo Interno y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, estableciendo las matrices de evaluación del factor interno y externo a través de la realización de un Diagnóstico Estratégico.
- Determinar las estrategias funcionales a través de la aplicación de la Matriz DOFA.
- Establecer el grado de vulnerabilidad de la empresa de acuerdo a los cambios que presenta su entorno y establecer las estrategias pertinentes.
- Identificar y establecer la Misión, Visión, y objetivos de Salsamentaria La Española, con el fin de realizar un redireccionamiento estratégico.
- Elaborar las matrices DOFA, PEEA, BCG, IE, CPE, GE, que permitan formular estrategias tendientes a mejorar la situación global de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión que faciliten la medición y el control en la consecución de las estrategias fijadas.
- Elaborar un plan de acción estableciendo actividades, estrategias y programas que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Salsamentaria La Española debe prepararse para convertirse en una empresa competitiva, para ello se debe realizar un diagnóstico que permita identificar sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, para conocer que estrategias debe implementar para el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativos que conlleven a un mejor posicionamiento en el mercado.

En la actualidad la empresa no tiene establecida una misión, ni visión, tampoco unos objetivos y metas claras que le permitan implementar estrategias adecuadas para mejorar su posición competitiva por lo cual es urgente iniciar un proceso de Planeación Estratégica, de lo contrario, en primer lugar, no serán eficientes sus procesos productivos y administrativos, de otro lado no hay una identificación por parte de los empleados con los objetivos y la misión de la empresa y todo esto tendrá como resultado que la empresa no logre una posición competitiva que la mantenga en el mercado.

La empresa necesita identificar cual es el negocio en el que se encuentra y conocer la imagen que sus clientes tienen de ella, cuáles son sus preferencias, cuáles son los elementos que la diferencian de la competencia. Esta información la podemos obtener a través de una investigación de mercado. De esta manera Salsamentaria La Española aprovechará y utilizará al máximo las herramientas que posee para posicionarse en el mercado como una de las procesadoras y productoras de carnes frías de mayor proyección en la ciudad de Pasto.

Todo lo anterior hace necesaria la elaboración de un diagnóstico empresarial y un plan estratégico que le permitan a la empresa establecer objetivos, estrategias, políticas y metas claras que contribuyan a alcanzar un mayor posicionamiento competitivo.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de tipo descriptivo por que los procesos que se realizarán para obtener la información pertinente tanto a nivel externo (Investigación de Mercados), como a nivel interno (Diagnóstico), permitirán la identificación de características específicas de comportamiento, conducta y actitudes de la población en estudio tanto clientes como trabajadores y la relación existente entre ellas.

Además las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio son las encuestas, entrevistas y observación, las cuales son de indispensable aplicación para el presente trabajo.

Así mismo se utilizarán técnicas de muestreo y la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el estudio a nivel interno es la observación por medio de la cual se perciben ciertos tipos de comportamientos en cada uno de los empleados al momento de llevar a cabo sus labores, lo que contribuye a la realización del diagnóstico. Además debido a que se estudian diferentes variables de comportamiento de una población, es necesario aplicar un método estadístico de investigación, permitiendo generalizar características de la muestra a la población teniendo en cuenta las diferentes técnicas de muestreo.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias: Se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante la observación y la aplicación de cuestionarios a los empleados y para el estudio del cliente las encuestas.

Fuentes Secundarias: La definición del modelo que se plantea en este trabajo hace necesaria la revisión de textos y documentos relacionados que contribuirán a la fijación del modelo a desarrollar.

5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.4.1 Población objeto de estudio. Para realizar el estudio a nivel interno la empresa será tomada en su totalidad, por tanto se realizará un censo que permitirá estudiar a todos los elementos que conforman la población, específicamente Salsamentaria La Española cuenta con 10 empleados de los cuales 2 se encuentran en el nivel administrativo y 8 en el nivel operativo. A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa.

5.4.2 Procedimiento de muestreo. El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.

5.4.3 Tamaño de la muestra. La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso es una población finita.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

n = muestra

Z = nivel de confianza de 95%

p = probabilidad de éxitos

q = probabilidad de fracasos

e² = margen de error

Para estudio del cliente:

Para determinar el tamaño de la población se tuvo en cuenta el número de clientes promedio de la empresa diarios durante un mes, los multiplicamos por los 30 días del mes debido a que la empresa presta atención durante todos los días de la semana en horario completo.

Promedio diario de clientes: $250 \text{ clientes} * 30 \text{ días} = 7500 \text{ clientes al mes}$

N = 7500

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

N = 7500

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

$e^2 = 0.05$

Realizando la correspondiente operación establecemos que el tamaño de la muestra es de 384.

$$n = 384$$

5.4.4 Método de recolección de información. Teniendo en cuenta las características de la investigación tanto a nivel interno como externo se ha utilizado el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado es la encuesta, que por sus características permite obtener información muy valiosa que contribuirá a realizar un análisis más confiable de la población objeto de estudio y de esta manera será posible cumplir con los objetivos de la población.

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información de los dos estudios se procederá a sus análisis; en el caso del diagnóstico se analizarán las respuestas de los empleados y mediante un proceso de tabulación se obtendrán datos que facilitarán la determinación de las fortalezas y debilidades de Salsamentaria La Española en las diferentes áreas a estudiar.

En la Investigación de Mercados se codificarán las respuestas de cada pregunta de manera que facilite la tabulación, relación y análisis, la información se presentará en tablas, cuadros y gráficos que faciliten su comprensión a personas ajenas a la investigación.

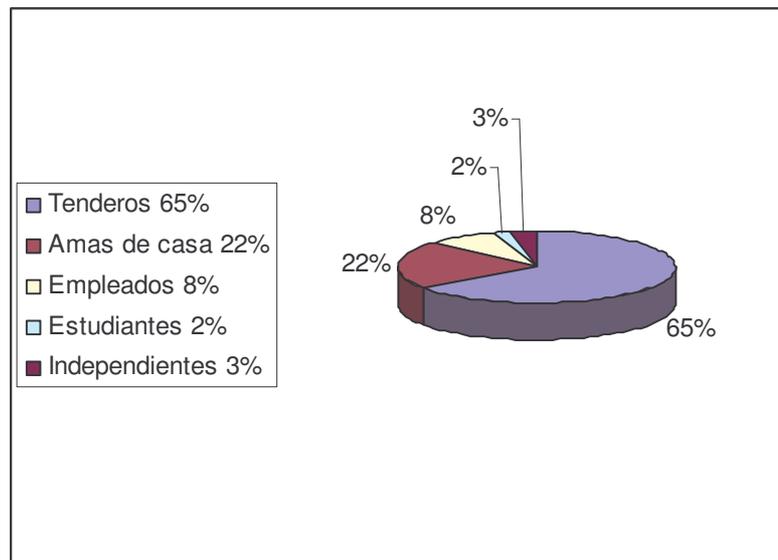
6. ESTUDIO DE MERCADO

Uno de los factores importantes para conocer la situación de la empresa es saber la percepción que el cliente tiene de la misma; en este caso la realización de una investigación de mercados permitirá la obtención de información verídica que contribuirá a cumplir con el objetivo de saber cual es la expectativa de los clientes actuales de la empresa y si lo que ofrece al mercado es realmente lo que este necesita.

La investigación se realizará con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5% permitiendo de esta manera obtener una información mas verídica e influyendo de manera directa en las acciones que se emprendan.

6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Figura 1. Clasificación de los clientes según ocupación.

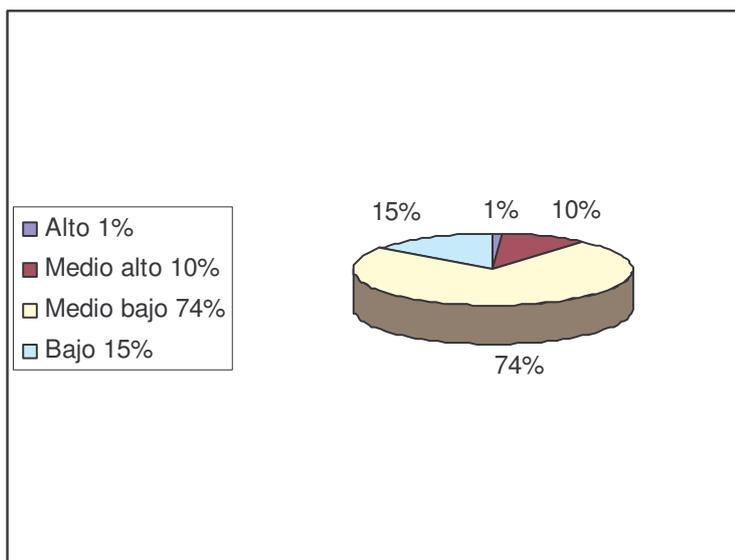


FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Se observa que el mayor porcentaje de los clientes de salsamentaría la española la constituyen los tenderos, pequeños supermercados, que compran nuestros productos para ponerlos a disposición de sus clientes. En nuestro punto de venta el mayor porcentaje (22%), esta representado por la amas de casa

seguido de empleados y en una menor proporción por trabajadores independientes y estudiantes.

Figura 2. Clasificación de los clientes según estrato



FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Los clientes pertenecientes al estrato medio bajo, registran la mayor participación con un 74%, mientras que el estrato alto 1% no tiene un porcentaje representativo.

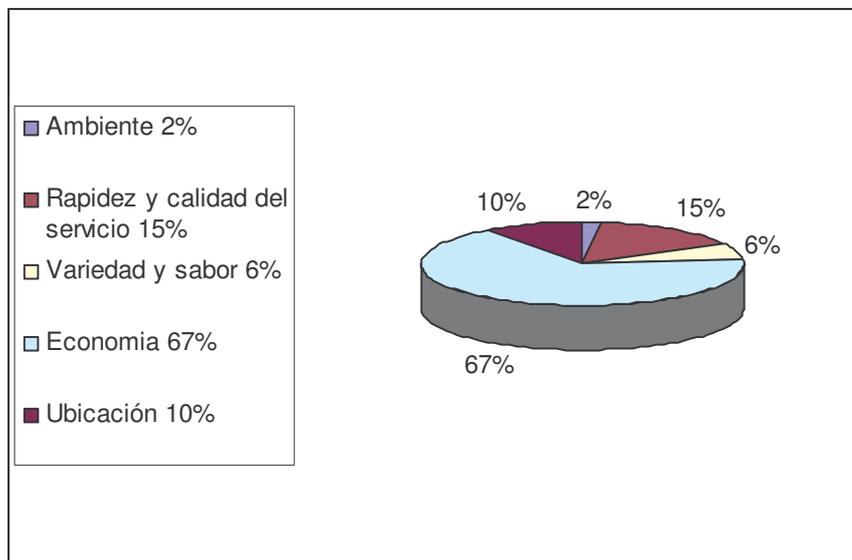
Tabla 1. Frecuencia de visita salsamentaría la española

| FRECUENCIA DE VISITA | Nº DE PERSONAS | % |
|--------------------------|----------------|-----|
| Diariamente | 65 | 17% |
| Varias veces a la semana | 81 | 21% |
| Una vez a la semana | 58 | 15% |
| Una vez al mes | 65 | 17% |
| Irregularmente | 115 | 30% |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Aproximadamente la quinta parte de los clientes afirma que visita el punto de venta varias veces a la semana mientras que la tercera parte lo hace de forma irregular y diariamente solo un 17%.

Figura 3. Motivos de visita a salsamentaría la española



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Se encuentra que el principal motivo por el cual los clientes visitan nuestro punto de venta es por los precios económicos de nuestros productos representado por un 67% seguido de la rapidez y calidad del servicio 15%

Tabla 2. Productos de mayor consumo

| CATEGORIA | Nº DE PERSONAS | % |
|------------|----------------|----|
| Salchichón | 88 | 23 |
| Mortadela | 15 | 4 |
| Salsas | 23 | 6 |
| Salchichas | 150 | 39 |
| Chorizos | 108 | 28 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: El producto de mayor consumo son las salchichas con un 39% seguido de los chorizos con un 28% y el salchichón con el 23%; el de menor participación es la mortadela con un 4%.

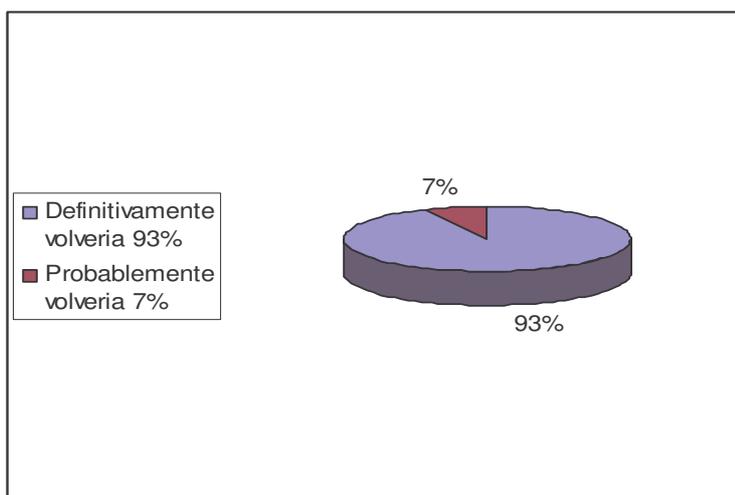
Tabla 3. Cambios sugeridos por los clientes.

| CAMBIOS SUGERIDOS | Nº DE PERSONAS | % |
|-----------------------------|----------------|----|
| Ampliación de instalaciones | 8 | 2 |
| Carta de precios | 4 | 1 |
| Diversificación | 19 | 5 |
| Mejorar atención | 20 | 5 |
| Mejorar calidad | 31 | 8 |
| Mejorar presentación | 4 | 1 |
| Mejorar precios | 45 | 12 |
| Atención al cliente | 4 | 1 |
| Ambiente de instalaciones | 8 | 2 |
| Promociones | 119 | 31 |
| Servicio a domicilio | 35 | 9 |
| Ninguno | 87 | 23 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Los cambios mas representativos sugeridos por los clientes en orden de participación son la existencia de promociones, mejoramiento de los precios, servicio a domicilio, mejoramiento de la calidad y diversificación. La quinta parte de los encuestados no sugiere cambios.

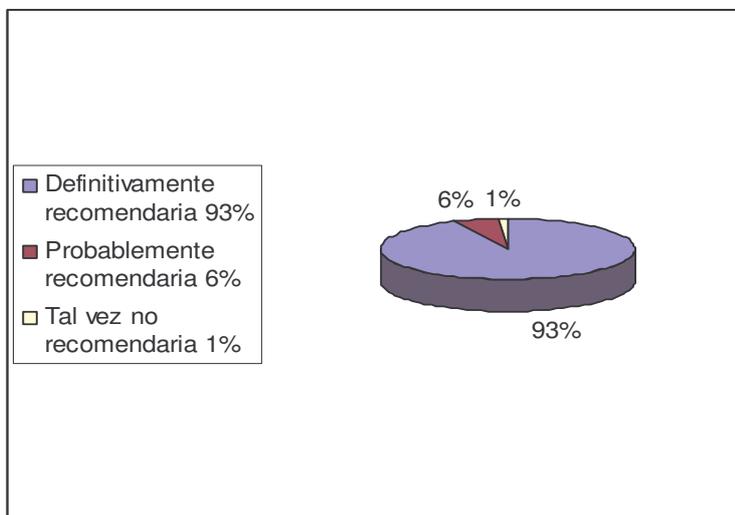
Figura 4. Disposición del cliente de volver a salsamentaría la española.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007.

ANÁLISIS: De la totalidad de la población encuestada tan solo un 7% correspondiente a 27 personas afirma que probablemente volvería, mientras que la población restante si lo haría.

Figura 5. Disponibilidad del cliente para recomendar a salsamentaría la española.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: La disponibilidad de recomendación de los clientes de Salsamentaría La Española tiene una representación significativa del 93% y una mínima parte afirma lo contrario.

Tabla 4. Frecuencia de visita según ocupación.

| Frecuencia → Actividad ↓ | Diaria % | Irregular % | Una vez al mes % | Una vez a la semana % | Varias veces a la semana % |
|--------------------------------|-------------|----------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Tenderos | 11 | 14 | 9 | 7 | 10 |
| Amas de casa | 1 | 7 | 4 | 5 | 4 |
| Empleados | 3 | 5 | 0 | 1 | 4 |
| Estudiantes | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| Independientes | 3 | 5 | 0 | 1 | 4 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Puede decirse que las personas que presentan el porcentaje mas alto de visitas a La Española son los tenderos puesto que tienen los mas altos porcentajes de visitas diarias y de varias veces a la semana con un 11 y 10% respectivamente, caso contrario ocurre con estudiantes que visitan a Salsamentaría La Española de manera irregular.

Tabla 5. Motivos por los que volvería a salsamentaría la española.

| Probabilidad de visita → | Definitivamente volvería % | Probablemente volvería % |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Motivo ↓ | | |
| Ambiente | 1 | 0 |
| Economía | 62 | 4 |
| Ubicación | 4 | 1 |
| Variedad y sabor | 1 | 1 |
| Rapidez y calidad del servicio | 24 | 2 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: El principal motivo por el cual las personas volverían es por la economía, seguido por la rapidez y calidad del servicio con la quinta parte de la población.

Tabla 6. Preferencia de empresas

| Empresa → | La Sevillana | | Holandesa | |
|----------------|--------------|----|-----------|----|
| Respuesta ↓ | personas | % | personas | % |
| No ha visitado | 165 | 43 | 326 | 85 |
| Ha visitado | 219 | 57 | 58 | 15 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Del total de la población encuestada un 57% afirmó que el establecimiento que visitaría luego de Salsamentaría La Española y el cual evaluó, es productos cárnicos la Sevillana, frente a un 15% que se inclino por Salchichería Holandesa, mientras un 28% no respondió a esta pregunta. Además Salsamentaría Santanita no fue elegida por ningún cliente como segunda opción, por lo tanto no se tiene evaluación de esta empresa por parte de los encuestados

Tabla 7. Análisis comparativo según precios.

| Empresa | La Sevillana % | Holandesa % | Santanita % |
|-----------|----------------|-------------|-------------|
| Excelente | 2 | 7 | 4 |
| Bueno | 35 | 80 | 76 |
| Regular | 12 | 13 | 20 |
| Pésimo | 47 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS:

- Puede decirse que de los 3 establecimientos, la empresa que mayor preferencia tiene en cuanto a precios es Salchichería Holandesa, puesto que tiene los mayores porcentajes en clasificación excelente y bueno.
- Productos cárnicos La Sevillana resulta ser la más costosa de las 3 teniendo casi el 50% en la clasificación de pésimo.
- Salsamentaría Santanita se encuentra en el punto medio pues los clientes opinan en su mayoría que sus precios son buenos.

Tabla 8. Análisis comparativo según la presentación del producto

| Empresa → | La española | Sevillana | Holandesa |
|-------------|-------------|-----------|-----------|
| Respuesta ↓ | % | % | % |
| Excelente | 5 | 7 | 7 |
| Bueno | 90 | 84 | 93 |
| Regular | 5 | 9 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS:

- Salsamentaría La Española cuenta con un buen concepto en cuanto a la presentación de sus productos puesto que 9 de cada 10 opina que es buena.
- Salchichas Holandesa obtuvo una calificación similar con un 93% y productos cárnicos la Sevillana con un 84% bueno y un 7% excelente.

Tabla 9. Análisis comparativo según calidad del producto.

| Empresa → | La Española % | Sevillana % | Holandesa % |
|----------------|---------------------|----------------|----------------|
| Respuesta ↓ | | | |
| Excelente | 6 | 7 | 7 |
| Bueno | 88 | 84 | 86 |
| Regular | 6 | 9 | 7 |
| Pésimo | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Este aspecto obtuvo un promedio, una calificación buena en las 3 empresas, lo que indica que ofrecen un nivel de satisfacción similar en la calidad de los productos que los clientes consumen.

Tabla 10. Análisis comparativo según variedad del producto.

| Empresa → | La Española % | Sevillana % | Holandesa % |
|----------------|---------------------|----------------|----------------|
| Respuesta ↓ | | | |
| Excelente | 5 | 7 | 7 |
| Bueno | 93 | 84 | 93 |
| Regular | 2 | 9 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS:

- Los productos de Salsamentaría La Española satisfacen en gran medida a sus clientes, esto se refleja en el buen concepto obtenido representado en un 93% bueno y tan solo un 2% opina que es regular.
- La Sevillana y la Holandesa obtienen puntajes de excelencia similares. Con un 7% sin embargo la Sevillana tiene un 9% en el concepto de regular.

Tabla 11. Análisis comparativo según atención.

| Empresa → | La Española % | Sevillana % | Holandesa % |
|----------------|---------------------|----------------|----------------|
| Respuesta ↓ | | | |
| Excelente | 11 | 7 | 7 |
| Bueno | 82 | 79 | 73 |
| Regular | 7 | 12 | 20 |
| Pésimo | 0 | 2 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS:

- Los clientes de La Española tienen una apreciación muy positiva en cuanto a la atención, reflejada en los altos porcentajes obtenidos en los conceptos de bueno y excelente con un 82% y 11% respectivamente.
- La Sevillana obtuvo un porcentaje del 12% en regular lo que indica que es un factor que presenta cierta debilidad y un 2% opina que la atención es pésima.
- La Holandesa tiene la quinta parte de la población en calificación de regular.

Tabla 12. Análisis comparativo según calidad de instalaciones.

| Empresa → | La Española % | Sevillana % | Holandesa % |
|----------------|---------------------|----------------|----------------|
| Respuesta ↓ | | | |
| Excelente | 8 | 7 | 7 |
| Bueno | 90 | 88 | 93 |
| Regular | 2 | 5 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007.

ANÁLISIS:

- Las instalaciones en las cuales funcionan estos establecimientos ofrecen un grado de satisfacción bueno, según las calificaciones obtenidas por los clientes que los han visitado, indicando que las instalaciones poseen las cualidades necesarias para que las personas que utilizan sus servicios se sientan satisfechas.

- Salsamentaría La Española por su parte obtiene una buena apreciación en ese aspecto, aun que el 2% opina que es regular refleja que existen ciertos cambios que deben hacerse para aumentar el nivel de satisfacción en ese aspecto

Tabla 13. Análisis comparativo según aseos de instalaciones.

| Empresa → Respuesta ↓ | La Española % | Sevillana % | Holandesa % |
|-----------------------------|------------------|----------------|----------------|
| Excelente | 8 | 7 | 7 |
| Bueno | 89 | 88 | 93 |
| Regular | 3 | 5 | 0 |
| Pésimo | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

ANÁLISIS: Obtiene La Española una calificación con un concepto promedio de bueno, pues en las tres empresas se logro la mayor participación, aunque no deja de existir algún aspecto que hace falta mejorar para lograr la satisfacción total de los clientes.

CONCLUSIONES:

- a) El principal motivo por el cual los clientes utilizan Salsamentaría La Española es por los precios económicos de sus productos seguido de la rapidez y calidad del servicio.
- b) Su mayor potencial de clientes esta concentrado en el sector de los supermercados y tiendas de barrio dada la magnitud y volumen de
- c) pedidos que realizan al igual de la frecuencia que lo hacen y en segundo lugar están las amas de casa.
- d) La empresa cuenta con una buena aceptación entre sus clientes puesto que ofrecen una buena calidad en los productos y servicios, hay variedad, las instalaciones son adecuadas, el ambiente es agradable y sus precios son accesibles.
- e) Los cambios que debería hacer Salsamentaría La Española estarían concentrados en la ampliación de sus instalaciones, nuevos puntos de venta, promover promociones, entre otros para incrementar el grado de satisfacción de sus clientes.

- f) Su gran potencial de clientes esta concentrado prioritariamente en la población de estratos medio bajo y bajo, debido a los precios económicos de sus productos.
- g) La población encuestada ubica a las empresas productos cárnicos la Sevillana y Salchichas Holandesa como alternativas de compra después de La Española.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Toda empresa por pequeña que sea debe realizar periódicamente un diagnóstico para conocer la situación por la que atraviesa, su funcionamiento, rentabilidad, participación en el mercado, nivel de aceptación, entre otros factores que determinan el estado de la misma que la hacen competitiva o por el contrario rezagada.

El diagnóstico aplicado a la empresa Salsamentaría La Española, se realizó determinando dos aspectos claves que influyen de manera directa en el funcionamiento de la misma, los cuales están interrelacionados y a los cuales ninguna empresa puede dejar de estudiar, estos son el perfil competitivo interno y el perfil de oportunidades y amenazas del medio.

7.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I)

La aplicación de la matriz P.C.I permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación de evaluación del ambiente interno, las áreas que se utilizaron para este diagnóstico son:

- Capacidad competitiva.
- Capacidad directiva.
- Capacidad del talento humano.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.

7.1.1 Capacidades. Analizamos aquí cada una de ellas

Capacidad directiva: Esta capacidad se refiere a todas las capacidades y conocimientos que posee el gerente o encargado de dirigirla. Los gerentes deben ser integrales y conocer las variables intrínsecas que afectan el buen desempeño de la empresa como pueden ser la motivación, el clima organizacional, los objetivos que se fija la empresa y los de cada departamento, división, subdivisión, etc.

Imagen de la empresa: Este ítem es considerado una fortaleza media de alto impacto porque la empresa es reconocida por la calidad de los productos que ofrece y su trayectoria en el mercado aunque requiere de una mayor acción publicitaria para lograr un mejor posicionamiento en la mente del cliente.

Uso de planes estratégicos: Representa una alta debilidad de alto impacto porque la empresa no considera necesario la utilización de este tipo de herramientas, interacciona con el medio por la experiencia que ha ganado con el tiempo mas no analiza estratégicamente las oportunidades que el entorno puede ofrecerle para incrementar la demanda, para estar delante de la competencia, ni para posicionarse en el mercado.

Conocimiento del medio externo: Este ítem es considerado una fortaleza baja de alto impacto debido a que Salsamentaría La Española conoce el sector al que pertenece debido a su trayectoria en el mercado, sin embargo desconoce los factores externos que inciden en el normal funcionamiento de la empresa, aquello que puede beneficiarlo como lo que representa peligro para su supervivencia.

Manejo de habilidades administrativas: Como son la comunicación, liderazgo, delegación, motivación, toma de decisiones etc. Este ítem es considerado una debilidad media de alto impacto, por que la comunicación existente entre personal operativo y administrativo es escasa, el liderazgo no es ejercido por ninguno de los administrativos, el nivel de motivación del personal es deficiente, las decisiones son tomadas por el propietario.

Las opiniones de los colaboradores poco son tenidas en cuenta, el personal solo se limita a realizar su trabajo y no existen programas de integración no motivación, por ello los trabajadores cumplen con las funciones de su cargo sin expectativas de mejora en el mismo.

Uso de herramientas administrativas: Como manuales y reglamentos la española no cuenta con manuales de funciones, manuales de procesos, reglamento interno de trabajo y por ende se dejan de realizar actividades importantes en determinados momentos causando interrupciones y demoras en otros procesos, por esta razón se considera una debilidad alta de alto impacto.

Filosofía corporativa: La empresa no cuenta con una filosofía corporativa de servicio clara que haga saber a sus trabajadores hacia donde se dirigen todas las acciones que emprendan, por ello este ítem se considera una debilidad media de mediano impacto ya que afecta el comportamiento de los colaboradores que reflejan esta incertidumbre y desconocimiento en el desarrollo de sus actividades prestando servicios deficientes que afectan la posición competitiva de la empresa.

Capacidad de talento humano: Es de gran importancia porque en toda organización son las personas las que contribuyen en los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden a la administración por los recursos físicos y financieros y porque su bienestar debe ser el principio fundamental.

En esta etapa se realizó una entrevista a los colaboradores de Salsamentaría La Española que contribuyó al estudio de varios de sus ítems que conforman este análisis.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

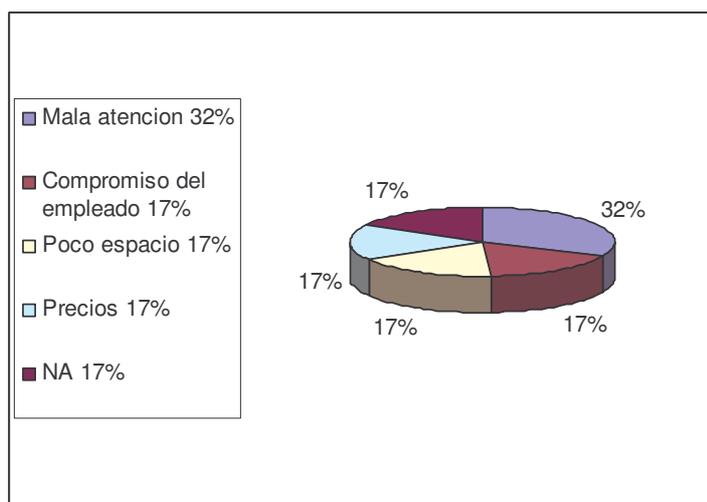
Tabla 14. Nivel de satisfacción el cliente según el personal.

| Respuesta | Nº | % |
|-----------|----|------|
| Si | 10 | 100% |
| No | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Según la percepción de los empleados, La Española brinda un alto nivel de satisfacción a sus clientes, ya que afirman que los productos son elaborados con una gran calidad según las exigencias del cliente y se brinda un buen servicio, factores de gran importancia en la satisfacción total de quienes adquieren los productos de la salsamentaría.

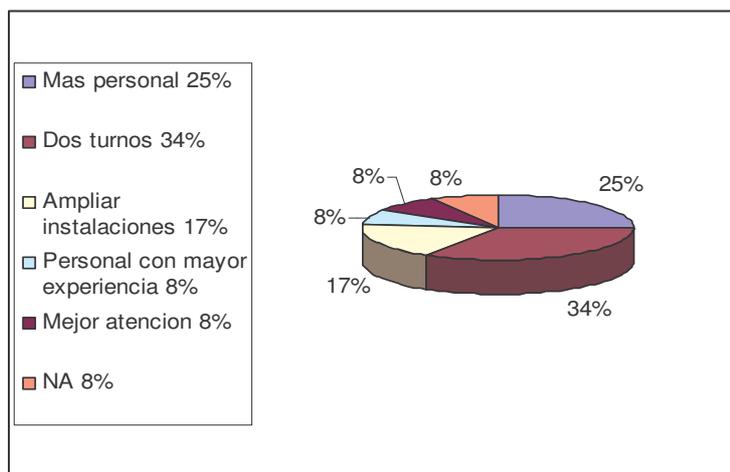
Figura 7. Factores que impiden la buena prestación del servicio según el personal.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Los factores que hacen que en algún momento no se cumplan las expectativas que tienen los clientes acerca del servicio de la salsamentaría son principalmente la mala atención, las instalaciones pequeñas y la falta de compromiso de algunos trabajadores, haciendo énfasis en que se necesita aumento de personal.

Figura 8. Cambios requeridos según el personal.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Los trabajadores expresan que la empresa debe mejorar aspectos referentes a ampliar la planta de personal, ampliar las instalaciones y atención al cliente, aspectos fundamentales para el crecimiento de la empresa.

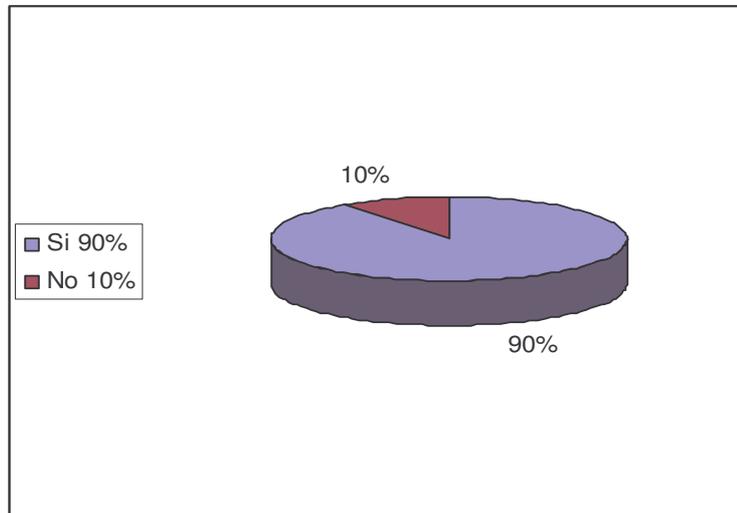
Tabla 15. Nivel de aceptación en el mercado según los empleados.

| ACEPTACIÓN | Nº | % |
|------------|----|----|
| ALTO | 2 | 20 |
| MEDIO | 8 | 80 |
| BAJO | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Salsamentaría La Española cuenta con un nivel de aceptación medio de acuerdo a la opinión de sus empleados, quienes en un 80% perciben que existe una gran competencia en el mercado representada por la Sevillana y Holandesa.

Figura 9. Importancia del estudio del cliente según personal

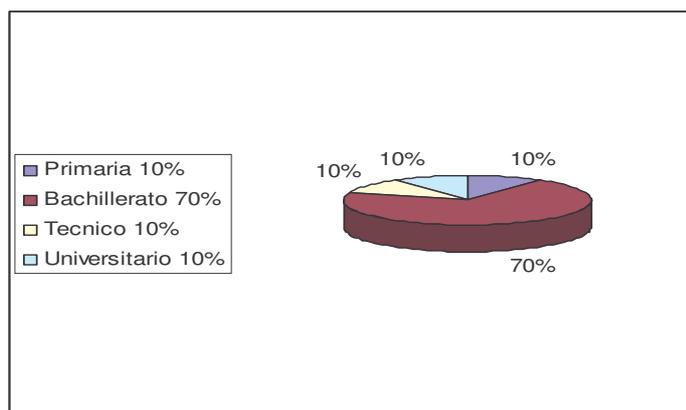


Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Para la mayoría de los colaboradores de La Española, el estudio del cliente es de gran importancia, pues ellos afirman que permite conocer las opiniones acerca de lo que la empresa proporciona, se reciben sugerencias y es una forma de evaluar el desempeño de la empresa en el mercado.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

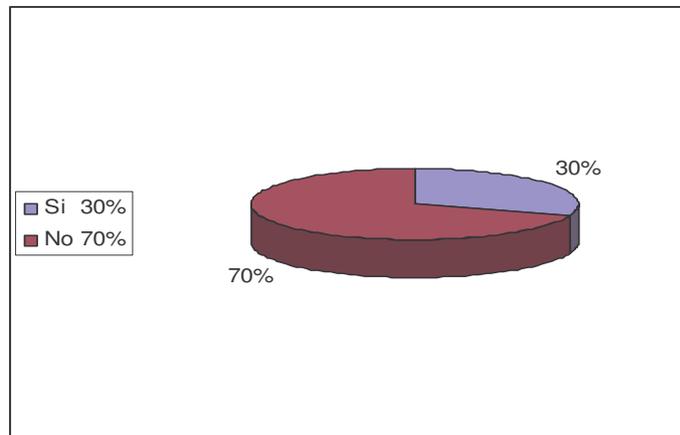
Figura 10. Nivel académico personal.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

La mayoría de los trabajadores de la empresa presentan estudios de bachiller, tan solo una persona tiene estudios universitarios, uno técnico y un solo trabajador ha cursado tan solo primaria.

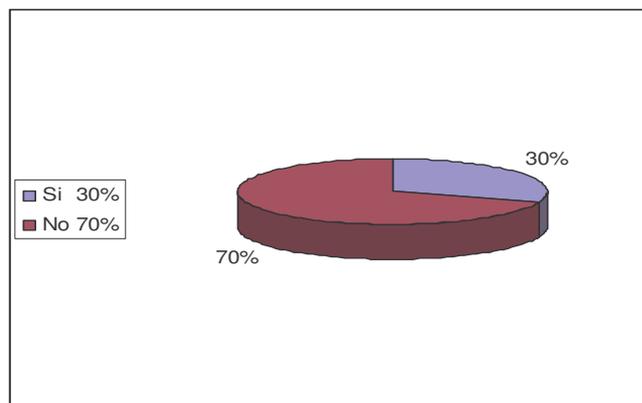
Figura 11. Aplicabilidad de la capacidad ofrecida por la empresa



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Un 70% de los trabajadores afirma que la capacitación que brinda la empresa no se aplica de manera integral a su puesto de trabajo.

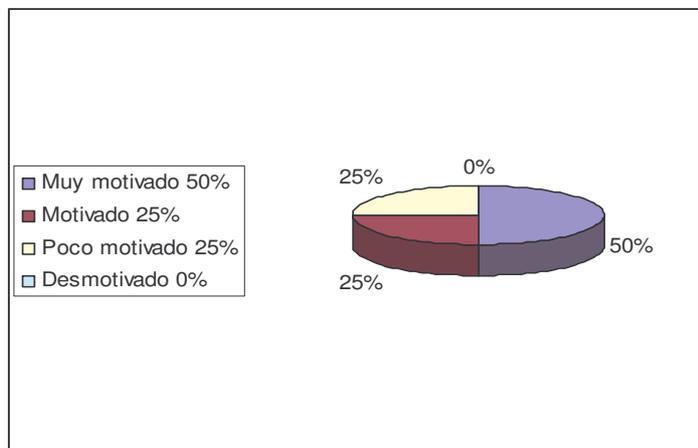
Figura 12. Grado de suficiencia de la capacitación ofrecida por la empresa.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

El 70% de los trabajadores consideran que la capacitación no es suficiente, puesto que solamente se brindan cursos exigidos por las entidades, como manipulación de alimentos, cumplimiento de normas que rigen su funcionamiento, pero no se ocupan de capacitar al empleado en otros aspectos como atención de servicio al cliente, liderazgo, procesos de calidad etc.

Figura 13. Grado de motivación del personal.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

La motivación en la empresa no tiene buena apreciación puesto que aunque la mitad de ellos afirman que se encuentran muy motivados, la cuarta parte tiene dificultades en este aspecto, debido a que en ocasiones no se presta mucha importancia a las condiciones del empleado y las sugerencias que ellos hacen.

Tabla 21. Relación con jefes

| RESPUESTA | Nº | % |
|-----------|----|------|
| Buena | 10 | 100% |
| Regular | 0 | 0% |

Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Los colaboradores afirman que tiene una relación satisfactoria con sus jefes aunque es importante tener en cuenta las opiniones del análisis anterior.

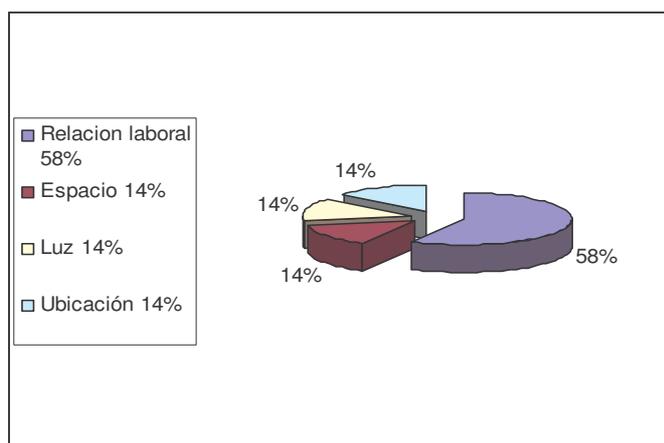
Tabla 22. Herramientas de trabajo.

| RESPUESTA | Nº | % |
|-----------|----|------|
| Si | 10 | 100% |
| No | 0 | 0% |

FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007.

El 100% opina que cuenta con todas las herramientas necesarias para desarrollar de manera satisfactoria sus actividades, así como también su lugar de trabajo.

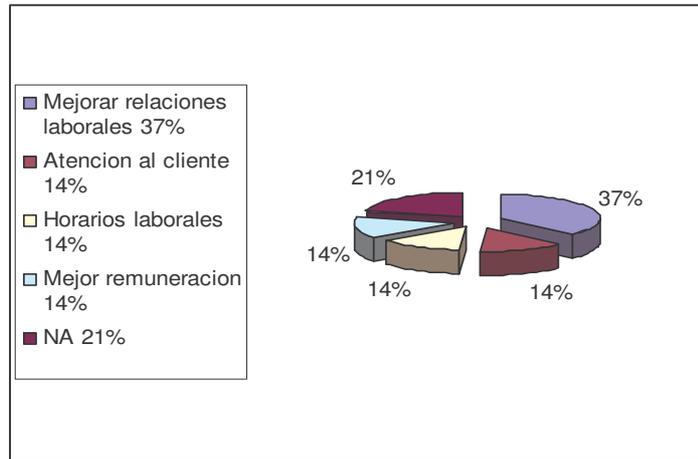
Figura 14. Factores positivos en el sitio de trabajo.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Existen varios factores que favorecen el trabajo de los empleados como la relación con sus compañeros, las condiciones físicas, etc.

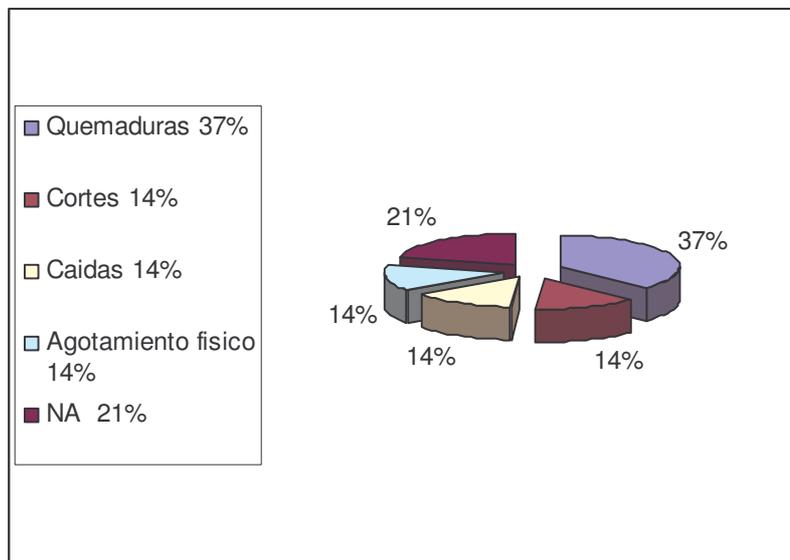
Figura 15. Cambios para mejorar relaciones laborales.



Fuente: Esta investigación. Pasto 2007

Los cambios sugeridos por los trabajadores son cambios en horarios, turnos de trabajo con un 14% puesto que hay solo un turno y permanecen todo el día en la empresa originando un nivel de cansancio excesivo, mejorar las relaciones entre el personal y mejorar el nivel de remuneración.

Figura 16. Riesgos a los que se someten los empleados.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2007

Los riesgos a los que están expuestos los empleados son en su mayoría quemaduras, cortes, caídas y agotamiento físico.

CONCLUSIONES:

- El grado de motivación de Salsamentaría La Española es un aspecto que debe mejorar, aunque la mitad de sus empleados afirman sentirse muy motivados, la otra parte sustenta que hace falta darle mayor importancia a ello en la empresa pues influye en gran parte en el desempeño de todos los trabajadores en sus labores diarias.
- La empresa se preocupa por cumplir a cabalidad con las exigencias de las entidades que regulan el funcionamiento de estos establecimientos, pero las capacitaciones que se ofrecen no cumplen con las expectativas de sus empleados ni tampoco con las exigencias del mercado.
- Salsamentaría La Española ofrece una estabilidad media en cuanto al salario puesto que la mayoría de sus trabajadores afirma que su nivel de remuneración no es proporcional al tiempo que demanda su trabajo.
- La empresa cumple con un nivel de satisfacción apropiado según la percepción de sus colaboradores debido a que cumple con la calidad de los productos y demás atributos que hacen que el cliente se sienta satisfecho y esto hace que de igual manera exista un buen nivel de aceptación en el mercado.
- Experiencia técnica: Es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto* por que los panaderos y pasteleros asisten a capacitaciones cada periodo de tiempo.
- Reclutamiento y Selección: estos son dos procesos orientados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y la posterior selección de aquellos que presenten mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido. Es una *Fortaleza Mediana de Mediano Impacto* por que la empresa cuenta con los parámetros necesarios sobre la manera de realizar estos procesos, se identifica un proceso de reclutamiento definido y se aplican las técnicas apropiadas de selección de personal, facilitando la elección del personal idóneo para ocupar un determinado cargo.
- Estabilidad: en la empresa existe una estabilidad medianamente buena por el tipo de contrato que se utiliza, no existe alta rotación de personal por lo que se considera una *Fortaleza Media de Mediano Impacto*.
- Motivación: es uno de los factores internos que requiere mayor atención, si no se conoce la motivación de un determinado comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas. Se relaciona con el ítem anterior y es considerado una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque no existen programas de este estilo que permitan aumentar el amor propio en los

trabajadores, ni el amor por lo que hacen.

- Nivel de Remuneración: uno de los aspectos mas importantes de la filosofía de una organización es el relacionado con la política de los salarios, el nivel de salarios es un elemento esencial tanto en la posición competitiva en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados, es por ello que se define como una *Debilidad Alta de Alto Impacto*.
- Capacitación y Desarrollo del Personal: son procesos que deben ser constantes, y organizados, mediante los cuales las personas adquieren y refuerzan conocimientos, habilidades y aptitudes en función de los objetivos definidos. Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque la empresa no cuenta con este tipo de programas.
- Clima Organizacional: se relaciona con la motivación pero va mucho mas allá, es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es una *Fortaleza Media de Mediano Impacto* porque se procura mantener un ambiente sano donde se puede opinar y aportar ideas para mejorar la realización de sus funciones.

Programa SISO: el programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional es necesario porque define una serie de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque no existe.

Evaluación del Desempeño: para evaluar a los vendedores se tiene en cuenta el presupuesto de ventas planteado diariamente, el volumen de ventas alcanzado por líneas de productos y la captación de nuevos clientes, por esto se considera una *Fortaleza Baja de Mediano Impacto*.

Capacidad competitiva: esta matriz le brinda a la empresa la oportunidad de analizar el comportamiento de cada factor de tal manera que permita determinar la capacidad competitiva de la organización teniendo en cuenta áreas claves como la de mercadeo que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Aceptación del producto en el mercado: se considera una *Fortaleza de Alto Impacto*, debido a que la rotación de los productos de Salsamentaría La Española tiene una rotación buena y se considera que debido a ello existe una buena aceptación del producto en el mercado.

Portafolio de productos: este ítem se considera una Fortaleza Baja de Alto Impacto, por que existe gran variedad de productos.

Calidad de productos: este ítem es considerado como una Fortaleza Media de Alto Impacto, debido a que hoy en día la calidad ya no es una meta por alcanzar, es una característica implícita que todo producto o servicio debe poseer. Es por ello que Salsamentaría la Española fabrica productos de gran calidad e higiene como se exige en establecimientos donde se comercializa todo tipo de comidas.

Lealtad y satisfacción del Cliente en función de la Calidad: la lealtad y satisfacción del cliente es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque el personal que atiende a los clientes tienen experiencia en hacer su trabajo pero se les dificulta un poco el buen trato con el cliente y por tanto se dificulta un poco lograr atraerlo y hacerla parte empresa. La calidad del contacto también incluye la capacidad del vendedor para contar con la suficiente información sobre los productos que ofrece, es muy difícil satisfacer a todos los clientes.

Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos: en cuanto a la disponibilidad de insumos se considera una *Fortaleza Media de Medio Impacto* porque la empresa cuenta con diferentes proveedores que surten de insumos a Salsamentaría La Española aunque esto implica que en algunos casos se pierda de descuentos por fidelidad a un proveedor específico.

Publicidad: entendida la publicidad como los medios utilizados para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al mercado, este ítem es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*. La empresa tiene presupuesto para la realización de publicidad tanto en periódico como en radio facilitando de esa manera el conocimiento de la misma en el mercado y por tanto existe una identificación clara de la empresa en la ciudad.

Ventajas competitivas: es todo aquello exclusivo que posee una empresa y la diferencia de las demás empresas del mismo sector. Es una *Fortaleza Mediana de Mediano Impacto!* porque se tienen formulas con ingredientes que diferencian los productos y que permiten incrementar su participación en el mercado como resultado de la aceptación y preferencia de los clientes potenciales.

Capacidad financiera: dentro de esta capacidad se evalúan todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y la realización de registros contables. Estas variables son de gran importancia porque los datos que arrojan son útiles para planear, controlar y evaluar las actividades financieras de la empresa y tomar decisiones oportunas a nivel administrativo y financiero.

- **Facilidad de acceso a capital:** se refiere al comportamiento en la banca, si se cancelan los préstamos en el periodo correspondiente. Salsamentaría La

Española tiene políticas abiertas para el crédito porque tiene un buen manejo de la banca y por ello este ítem es considerado como una fortaleza media de alto impacto.

- **Indicadores de Liquidez:** se considera una Fortaleza Media de Mediano Impacto porque la empresa tiene una liquidez moderada y suficiente para cumplir con las actividades básicas que realiza, aunque en caso de necesitar capital disponible puede hacer uso de créditos bancarios puesto que tiene facilidad para acceder a ellos.
- **Indicadores de Rendimiento:** se considera una Fortaleza Mediana de Alto Impacto porque aunque no se determinan este tipo de indicadores, la rentabilidad que obtiene la empresa de su actividad económica es realmente satisfactoria.
- **Estabilidad de Costos:** es una Fortaleza Media de Alto Impacto debido a que Salsamentaría La Española tiene un buen manejo de los costos en los que incurre otorgando la posibilidad de mejorar su margen de utilidad.
- **Análisis de Estados Financieros:** la empresa realiza de manera periódica este tipo de análisis facilitando la obtención de información útil sobre la posición financiera de la empresa y beneficiando la toma oportuna de cualquier tipo de decisión. Es por esto que este ítem se considera una Fortaleza Media de Alto Impacto.

Capacidad tecnológica: esta capacidad se refiere a las tecnologías que la Empresa utiliza para desarrollar su actividad, tecnologías como software especiales, programas contables, programas para manejo de inventarios, a la distribución de la planta de trabajo (oficinas, bodega, sala de espera etc.) y se evalúa para conocer si los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son los apropiados para el óptimo desempeño de la misma.

- **Distribución de planta:** es una Fortaleza Media de Alto Impacto debido a que las instalaciones de la Salsamentaria brindan comodidad y un ambiente agradable para los clientes, tiene una adecuada iluminación y ventilación, las diferentes áreas como oficinas, cocina, caja y mesas tienen espacios adecuados que permiten la libre circulación de las personas; sin embargo el diseño de las mesas de la salsamentaria tiene poca funcionalidad e impide el libre movimiento del cliente.
- **Secretos de fabricación:** Salsamentaría La Española cuenta con recetas propias en todos los servicios que presta, logrando una diferenciación de los productos y por la preferencia del cliente, se considera una Fortaleza Media de Mediano Impacto.

- Nivel de tecnología utilizada en los productos: es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque la maquinaria y utensilios utilizados en la preparación de los productos es adecuada ya que permite llevar a cabo procesos de producción eficientes, facilitando el cubrimiento de la demanda requerida.
- Acceso a Nuevas Tecnologías: es una Debilidad Baja de Mediano Impacto debido a que la Empresa en el momento puede cubrir la demanda con la maquinaria que posee pero en caso de un cambio en las condiciones del mercado no podría acceder de manera oportuna a otro tipo de tecnología por desconocimiento de la misma.
- Efectividad en los procesos productivos: se considera una Fortaleza Media de Mediano Impacto porque la maquinaria utilizada brinda procesos eficientes y efectivos que permiten cumplir con las exigencias del cliente en cuanto a productos y tiempos.
- Disponibilidad de insumos: Salsamentaría La Española tiene una buena relación con los proveedores lo que garantiza que disponga de los materiales e insumos que necesita en el momento oportuno, permitiendo cumplir con los requerimientos del mercado, por ello este ítem se considera una Fortaleza Alta de Alto Impacto.

7.1.2 Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I):

Tabla 23. Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I)

| CAPACIDADES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. Imagen de la empresa | | X | | | | | X | | |
| 2. Uso de planes estratégicos | | | | | X | | X | | |
| 3. Conocimiento del medio externo | | | X | | | | X | | |
| 4. Manejo de habilidades administrativas | | | | | X | | X | | |
| 5. Uso de herramientas administrativas (Manuales y Reglamentos) | | | | X | | | X | | |
| 6. Filosofía corporativa | | | | | X | | | X | |

| CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|--|--|--|--|---|---|--|
| 1. Experiencia técnica | X | | | | | | X | | |
| 2. Reclutamiento y Selección | | X | | | | | | X | |
| 3. Estabilidad | | X | | | | | | X | |

| CAPACIDADES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|------------------|-------|------|------------------|-------|------|----------------|-------|------|
| CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 4. Motivación | | | | X | | | X | | |
| 5. Nivel de remuneración | | | | X | | | X | | |
| 6. Capacitación y Desarrollo personal | | | | X | | | X | | |
| 7. Clima organizacional | | | | | | X | | X | |
| 8. Programa SISO | | | | X | | | X | | |
| 9. Evaluación de desempeño | | | X | | | | | X | |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | | | | | | | | |
| 1. Aceptación del producto en el mercado | X | | | | | | X | | |
| 2. Portafolio de productos | | | X | | | | X | | |
| 3. Calidad de los productos | | X | | | | | X | | |
| 4. Lealtad y satisfacción del Cliente | X | | | | | | X | | |
| 5. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos | | X | | | | | | X | |
| 6. Participación en el mercado | | | | | X | | X | | |
| 7. Publicidad | X | | | | | | X | | |
| 8. Ventajas competitivas | | X | | | | | | X | |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|--|---|---|--|
| 1. Facilidad de acceso a capital | | X | | | | | X | | |
| 2. Indicadores de liquidez | | X | | | | | | X | |
| 3. Indicadores de rendimiento | | X | | | | | X | | |
| 4. Estabilidad de costos | | X | | | | | X | | |
| 5. Análisis de estados financieros | | X | | | | | X | | |

| CAPACIDADES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | | | | | | | | | |
| 1. Distribución de planta y ubicación | X | | | | | | X | | |
| 2. Secretos de fabricación | | X | | | | | | X | |
| 3. Nivel de tecnología utilizada en los productos | | X | | | | | X | | |
| 4. Acceso a nuevas tecnologías | | | | | | X | | X | |
| 5. Efectividad en los procesos productivos | | X | | | | | X | | |
| 6. Disponibilidad de insumos | X | | | | | | X | | |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

7.1.3 Matriz de evaluación del factor Interno (M.E.F.I)

Tabla 24. Matriz de evaluación del factor interno

| FACTORES CRITICOS DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---------------------------------------|------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Calidad de los productos | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 2. Estabilidad de costos | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 3. Lealtad y satisfacción del cliente | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 4. Distribución de planta | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 5. Imagen de la empresa | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6. Conocimiento del medio externo | 0.06 | 3 .. | 0.18 |
| 7. Clima Organizacional | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 8. Nivel de tecnología utilizado | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 9. Facilidad de acceso a capital | 0.07 | 3 | 0.21 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Participación en el mercado | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 2. Motivación | 0.10 | 1 | 0.10 |

| FACTORES CRITICAS DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--------------------------------|------|--------------|----------------|
| 3. Capacitación y desarrollo | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 4. Habilidades Administrativas | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 5 . Filosofía Corporativa | 0.07 | 2 | 0.14 |
| TOTAL | 1 | | 2.46 |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

La empresa se encuentra por debajo del promedio con una calificación de 2.46. En cuanto a la Capacidad Directiva el factor clave como las Habilidades Administrativas se presenta como una debilidad; debido a que la empresa lleva una administración empírica no se presta demasiado interés en poner en práctica conocimientos administrativos que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través del manejo adecuado del personal, la comunicación entre los diferentes cargos, delegación de funciones, toma de decisiones oportunas y manejo de conflictos. Existe además un liderazgo autocrático donde las decisiones son tomadas por los propietarios dejando de lado la aplicación de un liderazgo participativo donde cada individuo pueda ejercer roles que aporten beneficios a la empresa y permitan un crecimiento personal.

Los factores relacionados con el Talento Humano de igual manera son debilidades y tienen una gran influencia en el desarrollo de la organización. Teniendo en cuenta que el recurso humano en toda empresa es el motor que mueve todas las actividades que en ella se ejecutan es de vital importancia que se presten las condiciones apropiadas en las cuales el individuo pueda desarrollarse y auto realizarse, pues de ellos dependerá el cumplimiento eficiente de su trabajo. Los colaboradores tienen bajos niveles de motivación, se sienten insatisfechos con las condiciones que ofrece la empresa para el desarrollo de sus. Actividades y además no existen programas de capacitación planificados estratégicamente de modo que sirvan para un crecimiento laboral y personal, solamente realizan capacitaciones exigidas por las instituciones que regulan el sector.

Los puntos fuertes que posee la empresa como la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes han sido conseguidos a través de su trayectoria, lo que garantiza un conocimiento de los gustos del mercado y la posterior satisfacción de los mismos. Estos aspectos contribuyen a crear en la mente del cliente consideraciones positivas acerca de la empresa y por tanto la plena aceptación en el mercado.

Con respecto a la ubicación, la empresa se encuentra en un lugar adecuado de la ciudad donde se presenta gran flujo de personas, y con un punto de venta en el centro de la ciudad contribuyendo al reconocimiento de la misma.

La distribución de planta y todo lo que concierne a este factor como tecnología y maquinaria está acorde al nivel actual de demanda, no presenta falencias en el cubrimiento de la misma, sin embargo es pertinente reconocer la necesidad de ir a la vanguardia de los cambios en los gustos y necesidades del cliente, pues en caso de presentarse cambios se debería recurrir a la utilización de tecnología más avanzada para ofrecer mejores productos y servicios y no quedar rezagados frente a la competencia.

El factor que obtuvo la mayor ponderación es la lealtad y satisfacción del cliente puesto que en el estudio realizado se obtuvieron resultados favorables para la

situación actual de Salsamentaría La Española debido a que los clientes demostraron estar satisfechos con la calidad ofrecida por la empresa así como también con la variedad de productos que encuentran. Estos resultados son indicadores de la posición competitiva de la empresa que esta en la búsqueda del mejoramiento en todas sus áreas para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

7.2 DIAGNÓSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)

La aplicación de la matriz P.O.A.M permite a la empresa dar respuesta inmediata y adecuada tanto a las situaciones actuales como futuras de tal manera que se logra predeterminar los cambios de los gustos, deseos y preferencias de los clientes, lo cual permite a la empresa estar preparada para afrontar y contrarrestar las variaciones, tendencias y fluctuaciones sociales, políticas y culturales, con esto se logrará determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno las cuales son de gran relevancia dentro de la participación de Salsamentaría Española en el mercado, como también para establecer su nivel de posicionamiento en la mente del consumidor. Para este análisis se tendrán en cuenta diferentes entornos como son: Entorno Económico, Social, Político, Legal, Tecnológico, Geográfico, Ambiental, Demográfico y Competitivo.

7.2.1 Variables ambientales clave. Tenemos en cuenta aquí cada uno de los entornos que afectan a la empresa

Entorno económico: está relacionado con elementos como la disponibilidad de Mano de Obra, calidad y precio, los materiales, niveles de precios, y demanda que influyen directamente en todo tipo de empresas.

“Es importante estudiarlo porque: impacta directamente sobre las estrategias empresariales”⁵.

“Nivel de ingresos de la población: el ingreso de la población del Departamento ha ido sufriendo disminuciones paulatinas puesto que según el Plan de Desarrollo Económico del Departamento: "para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53 y para el año 2000 la suma era de \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó”⁶ por tanto es una Amenaza Alta de Alto Impacto debido a que los ingresos son destinados a la satisfacción de necesidades básicas y reduce el porcentaje de

⁵ GARZÓN CASTRILLON, Manuel, Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. UNAD 2006. p. 250

⁶ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004 - 2007, Dimensión Económica. p. 63.

dinero que cada persona puede utilizar para salir de compras o almorzar en otro lugar fuera de sus hogares.

Tabla 25. Evolución del ingreso per cápita Nariño - Colombia

| AÑO | COLOMBIA | NARIÑO |
|------------|-----------------|---------------|
| | \$ | \$ |
| 1989 | 100 | 53 |
| 1995 | 100 | 45 |
| 2000 | 100 | 42 |

Fuente: DANE 2003

Según el censo de 1993 en el departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6 % vive en hacinamiento crítico, el 11.3% reporta inasistencia escolar; en general el 27.4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza.

Inflación: es la continua y persistente subida del nivel general de precios y se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios. Teniendo como base los cinco años anteriores, los estudios realizados por el DANE demuestran que este fenómeno ha sufrido una disminución anual pasando del 10,54 % en el año 2000 hasta el 5.44 % en diciembre del año 2005, logrando una disminución aproximada de 5 puntos⁷. Específicamente la Ciudad de Pasto es una de las regiones con el mayor índice de inflación del país, por tanto se considera una Oportunidad Media de Mediano Impacto por que aunque es una desventaja al disminuir los salarios con la disminución de la inflación el dinero alcanza para que las personas puedan dedicar parte de su dinero en compras o adquisición de productos que no son tan necesarios. A continuación se presenta la evolución que ha tenido este índice desde el año 2000 según información proporcionada por el DANE.

⁷ DANE, Estudios Censales 2003.

Tabla 26. Paralelo evolutivo de la inflación años 2000-2005.

| AÑO | INFLACIÓN NACIONAL | INFLACIÓN PASTO | VARIACIÓN |
|------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| 2000 | 8.75 | 10.54 | 1.79 |
| 2001 | 7.65 | 8.15 | 0.5 |
| 2002 | 6.99 | 8.35 | 1.36 |
| 2003 | 6.46 | 4.85 | (1.64) |
| 2004 | 5.50 | 5.85 | 0.35 |
| 2005 | 4.85 | 5.44 | 0.59 |

Fuente: DANE

Estructura socioeconómica: Este factor esta relacionado con la distribución del ingreso en la población se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta, lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas, por eso se lo considera una Debilidad Alta de Mediano Impacto, puesto que las personas no pueden adquirir productos que requieran un nivel económico mayor cuando aún no se han solucionado cubierto sus necesidades básicas.

Entorno social: se relaciona con actitudes, deseos, creencias y costumbres de un determinado ambiente.

Orden Público: El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, milicias han generado una situación de incertidumbre en los mercados. “Una de las principales consecuencias de la acción de estos grupos es el fenómeno del desplazamiento, convirtiéndose la ciudad de Pasto en el mayor receptor de desplazados, puesto que alberga al 49% de la población proveniente de los departamentos de Putumayo, Cauca, Antioquia y Meta”⁸, por tanto este factor se considera una amenaza media de Mediano Impacto.

Inseguridad: el incremento de la violencia se ha sentido en los últimos tiempos y aún más en la ciudad, donde mientras hace un tiempo los actos delictivos se presentaban de manera esporádica, hoy es muy común presenciar todo tipo de actos violentos comenzando desde asaltos hasta homicidios en pleno centro de la ciudad y a la vista de los transeúntes. Por tanto es una Amenaza Media de Mediano Impacto, porque debido a la zona céntrica donde se ubica un punto de venta muchas veces las personas se abstienen de transitar por aquellos lugares.

⁸ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Derechos Humanos. p.23.

Índice de desempleo: este factor se ha visto incrementado año tras año en el municipio. Es una condición que se presenta por factores de orden social, económico y político como la -baja inversión, inadecuada distribución del ingreso y concretamente en Nariño la inexistencia de una adecuada infraestructura básica ni un sector industrial realmente consolidado, generando en el año 2002 una tasa de desempleo del 15.2%. Además no es nuevo que este fenómeno afecta a los estratos más bajos de la población quienes al no tener ingresos suficientes generan una demanda muy baja y casi nula de los servicios prestados por la economía y el comercio en general. Es por ello necesario la generación de fuentes de empleo que brinden estabilidad y seguridad a la población económicamente activa (PEA), por este motivo este ítem se considera una Oportunidad Baja de Alto Impacto.

Tabla 27. Población en edad de trabajar, tasa de ocupación, de desempleo (abierto Y oculto).

| CONCEPTO | POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR % | TASA DE OCUPACIÓN % | TASA DE DESEMPLEO % | T.D ABIERTO % | T.D OCULTO % |
|----------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| TOTAL NACIONAL | 75.9 | 53.5 | 14.1 | 12.9 | 1.1 |
| NARIÑO | 75.1 | 63.0 | 10.3 | 9.4 | 0.9 |

Fuente: DANE. Encuesta continua de hogares. 2003

Entorno político: se refiere a la situación política nacional y todo tipo de regulaciones gubernamentales, los cuales influyen de manera directa sobre su normal funcionamiento.

Proceso Electoral: cuando se presenta un cambio de gobierno todas las actividades económicas del país se ven afectadas puesto que existe incertidumbre en cuanto a las políticas, que el nuevo gobierno dispondrá en materia de reformas, leyes, sanciones y cualquier disposición legal para toda la sociedad, por ello se considera una Amenaza Media de Mediano Impacto.

Entorno legal: toda empresa está sometida a normas y cambios gubernamentales, los cuales influyen de una u otra manera en su funcionamiento, el establecimiento de normas protectoras o restrictoras busca equilibrar la competencia entre empresas pues determina ciertos requisitos y condiciones que se deben cumplir. Para poder funcionar de manera legal de esta manera la empresa debe investigar de manera completa el sector al cual pertenece, así

como también los requerimientos legales para permitir el libre funcionamiento de la misma y evitar situaciones que interfieran con este objetivo.

Políticas estatales que regulan el sector al que pertenece la empresa: Dentro de los aspectos legales que se analizan en el sector productos cárnicos se consideran las condiciones y características legales y normativas, por cuanto establecen las directrices en la prestación de dichos servicios. Entre la normatividad vigente en materia de productos cárnicos y servicio de comida se tiene en cuenta entre otras, las siguientes normas formuladas por el Ministerio de Salud en el Decreto 3075 de 1997; "mediante el cual se regulan las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional"⁹. Además de las exigencias que por naturaleza la empresa debe cumplir teniendo en cuenta el Régimen Común al que pertenece; Salsamentaría La Española cumple a cabalidad con todos estos requerimientos que permiten su funcionamiento y es por ello que se considera una Oportunidad Media de Mediano Impacto.

Entorno tecnológico: este aspecto debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas similares.

Acceso a tecnología: En el departamento de Nariño existe un bajo nivel de desarrollo tecnológico debido a su posición eminentemente agraria, la mayoría de industrias que están orientadas a mejorar las actividades de este campo, la empresa cuenta con un nivel de tecnología acorde a -las necesidades de los clientes actuales. Sin embargo al querer ampliar su cobertura se debe pensar en brindar mejores servicios para lo cual es necesario la adquisición de tecnología que permita ir a la vanguardia de las exigencias del mercado por tanto representa una Oportunidad Media de Mediano Impacto

Infraestructura: Las empresas regionales de este tipo no cuentan con una infraestructura adecuada que vaya acorde a las necesidades del mercado, donde las áreas sean amplias y brinden comodidad al cliente, es por ello importante que la empresa adopte medidas que contribuyan al posterior cubrimiento de la demanda que en cualquier momento puede aumentar por ello es una Oportunidad Alta de Alto Impacto.

Entorno geográfico: Es un factor de importancia para la empresa porque indica el lugar donde reside el consumidor como la nación, región, etc. siendo criterios objetivos para clasificar o dividir mercados.

Estado de las vías: el departamento cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6530 km, con una amplia cobertura en la zona andina, sin

⁹ www.invima.gov.co/normatividad

embargo la comunicación con el resto del país es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al departamento con el resto del país. “Se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. El 71.5% de las carreteras se encuentra pavimentado y solo el 49% de estas' vías están en buen estado”¹⁰. Es una Amenaza Baja de Mediano Impacto porque puede afectar la llegada de visitantes de fuera de la ciudad.

Desastre Natural: es una Amenaza Media de Alto Impacto, porque igualmente afecta la llegada de habitantes de otras regiones debido Al temor que se genera por la posible erupción del Volcán Galeras, reflejándose en una disminución en las ventas.

Área de cobertura: Es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque la empresa aún puede expandir sus mercados y lograr un aumento considerable de las ventas.

Entorno ambiental: esta relacionado con el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos, el nivel de contaminación que se genera con las actividades realizadas por cada empresa o fabrica y las medidas que éstas toman para evitar un daño a la naturaleza.

Contaminación ambiental: Oportunidad Media de Mediano Impacto por que en la ciudad existe una empresa que se encarga de la recolección de los materiales de desecho que produce Salsamentaría La Española y existe también una cooperativa de reciclaje que se encarga de todos los residuos que pueden ser reutilizados disminuyendo en gran manera la contaminación del medio ambiente.

Manejo de residuos: Oportunidad Alta de Alto Impacto debido a que como se menciono anteriormente en Salsamentaría La Española se recolectan los residuos que se deben reciclar y los residuos de alimentos son vendidos como agua masa, EMAS juega un papel importante en el aseo que debe cumplir la empresa.

Entorno demográfico: Se relaciona con datos sobre nivel de natalidad, numero de habitantes, edad promedio e indicadores en general que definen ciertas características de una región, importantes para determinar el mercado específico donde se dirige una empresa.

Crecimiento Poblacional: “Nariño registra un crecimiento poblacional de 2.03% hasta 1964, luego desciende al 1.74% y al año 2004 llega al 1.66%”¹¹. Es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característico de las regiones en vía de desarrollo, además de patrones altos de fecundidad y

¹⁰ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Dimensión Infraestructura. p.78.

¹¹ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Dimensión Social. p.29.

natalidad. Además el grupo poblacional entre los 15 y 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a aumentar, lo cual es una Oportunidad Alta de Alto Impacto. En Pasto el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con un 89% de participación.

“Edad promedio de la población: Desde al año 2000 ha tenido un incremento anual del 1.59%, siendo la edad promedio el rango de 25 años y mas representando el 50% de la población total de la ciudad de Pasto”¹², lo que se convierte en una Oportunidad Alta de Alto Impacto.

Tabla 28. Población Municipal años 2000 - 2005.

| PASTO | AÑOS | | | | | |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| POBLACIÓN (En miles) | 387.263 | 396.007 | 404.774 | 413.557 | 422.350 | 431.144 |

Fuente: DANE. Estudios Censales. 2003

Nivel de educación: Constituye una herramienta eficaz para la transformación de la estructura social. esta es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque la educación se ha posicionado como una de las actividades mas importantes en el ámbito nacional ya que existe una tendencia cultural orientada a la adquisición de nuevos conocimientos, preparación y capacitación que le permita al trabajador desempeñarse en diversos campos de la mejor manera. Según datos del Plan de Desarrollo del Departamento: "En el año 2002 la población en edad escolar (edades entre 5 y 17 años), correspondía al 30% de la población total del departamento, se proyectaron 552.401 estudiantes potenciales con una matrícula de 396.828 niños y jóvenes, lo que significa una cobertura del 71.83%"¹³

Entre mayor es el nivel educativo de los individuos, mayores son las posibilidades de incrementar sus ingresos pues se fortalece el mercado laboral y se generan ingresos mayores que posteriormente se traducen en un aumento en los niveles de demanda de la población en general, reactivando la economía y mejorando las condiciones de vida de la sociedad en general.

Entorno competitivo: Se consideran las condiciones del mercado en el cual se desempeña la empresa, conocer quién es la competencia y como compite, patrones de segmentación y tendencias de consumo del cliente, entre otras.

¹² DANE, Estudios Censales 2003.

¹³ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Dimensión Social. p.38.

“Competencia informal: Este fenómeno surge a partir de causas como el desempleo, lo que conlleva a que las personas busquen formas más fáciles de mejorar su calidad de vida, entonces es cuando surgen diferentes tipos de negocios en la vía pública donde las condiciones de prestar los servicios o productos son muy diferentes a las de los locales comerciales legalmente constituidos”¹⁴ Esta situación se ha incrementado en la ciudad por causas como el aumento de la pobreza, el desplazamiento y la falta de oportunidades laborales y hoy es muy común observar cualquier tipo de negocio al servicio del público en cualquier sitio del centro de la ciudad. En el caso de los alimentos, estos negocios no cumplen con las medidas higiénicas que se debe cumplir para ofrecer los productos al mercado como tampoco el pago de impuestos y - registros para su normal funcionamiento. Por eso se considera una Amenaza Media de Alto Impacto.

Nuevos competidores: La aparición de nuevos competidores es muy común en estos tiempos donde la población está en la búsqueda continua de oportunidades atractivas de negocios que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida, es por ello que se presenta la incursión agresiva de empresas que llegan al mercado para competir con precios, calidad y diferentes productos contra las ya existentes, es una Amenaza Media de Alto Impacto.

Participación en el mercado: Amenaza Media de Alto Impacto debido a que existe una gran competencia como lo es productos cárnicos La Sevillana que goza de una gran aceptación. La Sevillana es una empresa que tiene gran reputación y gran participación en el mercado regional, debido a la calidad y variedad de sus productos.

¹⁴ Informe de Coyuntura y Empleo en Pasto Agosto 2003 a Julio 2004. Cámara de Comercio. p 4

7.2.2 Matriz del perfil (P.O.A.M) de oportunidades y amenazas del medio

Tabla 29. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del Medio (P.O.A.M)

| ENTORNOS | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | |
| 1. Nivel de ingresos de la población | | | | X | | | X | | |
| 2. Inflación | | - X | | | | | | X | |
| 3. Estructura socio económica | | | X | | | | X | | |
| ENTORNO SOCIAL | | | | | | | | | |
| 1. Orden público | I | | | | X | | X | | |
| 2. Inseguridad | | | | | X | | | X | |
| 3. Índice de desempleo | | | | | X | | X | | |
| ENTORNO POLÍTICO | | | | | | | | | |
| 1. Proceso electoral | | | | | X | | | X | |
| ENTORNO LEGAL | | | | | | | | | |
| 1. Políticas estatales que regulan el sector | | X | | | | | | X | |
| ENTORNO TECNOLÓGICO | | | | | | | | | |
| 1. Acceso a tecnología | | X | | | | | | X | |
| 2. Infraestructura | X | | | | | | X | | |
| ENTORNO GEOGRÁFICO | | | | | | | | | |
| 1. Estado de las vías | | | | | | X | | X | |
| 2. Desastre Natural | | | | | X | | X | | |
| 3. Área de cobertura | X | | | | | | X | | |
| ENTORNO AMBIENTAL | | | | | | | | | |
| 1. Contaminación ambiental | | X | | | | | | X | |
| 2. Manejo de residuos | X | | | | | | X | | |

| ENTORNOS | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|----------------------------------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| ENTORNO DEMOGRÁFICO | | | | | | | | | |
| 1. Crecimiento poblacional | X | | | | | | X | | |
| 2. Edad promedio de la población | X | | | | | | X | | |
| 3. Nivel de educación | X | | | | | | X | | |
| ENTORNO COMPETITIVO | | | | | | | | | |
| 1. Competencia informal | | | | | X | | X | | |
| 2. Nuevos competidores | | | | | X | | X | | |
| 3. Participación en el mercado | | | | | X | | X | | |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

7.2.3 Análisis de la competencia: diamante de las 5 fuerzas de Michael Porter

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: en el caso de empresas de productos cárnicos, este tipo de negocios presenta una fuerte amenaza referente a la entrada constante de nuevas empresas o negocios de este tipo. Como es sabido el negocio de las comidas es una buena oportunidad para crear empresa por las utilidades que deja al administrarlo correctamente. Es por ello que se ha observado el incremento en la apertura de establecimientos similares en todas partes de la ciudad.

El ingreso y permanencia en el mercado de estos nuevos competidores depende en gran parte de las barreras de entrada que encuentran el ingresar a este sector. En este caso se encuentran las siguientes:

Diferenciación del producto: las empresas existentes tienen su mercado definido, poseen ventajas sobre las nuevas en cuanto a la preferencia y lealtad por parte de los clientes. Lo que ya se ha ganado a través del tiempo, de la inversión en capital y conocimiento del mercado. Las empresas nuevas deben invertir trabajo, tiempo y capital para superar la lealtad existente.

Requisitos de capital: es necesario para las instalaciones, publicidad, materia prima, herramientas, personal, para conseguir la permanencia y consolidación de las empresas en el mercado.

- Ventajas en cuanto a la ubicación: teniendo en cuenta la ubicación de Salsamentaría La Española, se encuentra en un lugar central que permite la llegada de clientes, es una zona muy concurrida pues a sus alrededores funciona gran parte del comercio de la ciudad y es algo que la beneficia pues ya tiene reconocimiento y para los clientes es mas fácil llegar:
- Barreras administrativas y legales: las empresas que quieren entrar a competir legalmente en el sector deben acudir a las autoridades pertinentes que son las encargadas de aprobar o no la apertura de estos establecimientos teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos exigidos. La competencia informal se ve en desventaja en este aspecto porque la constitución legal de una empresa acarrea varios costos con los cuales en ocasiones no cuentan, o si poseen el capital las condiciones no son las apropiadas.

Rivalidad entre los competidores: la gran rivalidad entre competidores se presenta en cuanto a los precios debido a que las empresas que cumplen con requisitos de salud deben incurrir en costos que hacen que el margen de utilidad se vea afectado, por ello para buscar un equilibrio el precio debe ser mayor y a su vez existen empresas fantasmas que adquieren la materia prima en el vecino país Ecuador mas económica y de una calidad no muy buena reduciendo así sus costos y vendiendo sus productos mas baratos dando inicio a una competencia desleal. Generalmente aparecen muchas empresas de este tipo apoderándose momentáneamente de cierta parte del mercado porque luego de un tiempo no logran mantenerse y desaparecen. Pues de cada cinco empresas que se crean se alcanza a mantener una y en condiciones inestables. En ocasiones como estas empresas no tienen una estructura administrativa constituida no les importa disminuir precios aunque pierdan.

Poder de negociación de los compradores: a pesar de que existen muchos compradores y según eso la mayor ventaja la tendría la empresa, Salsamentaría La Española debe trabajar siempre por prestar un servicio de calidad que le permita ser aceptada y preferida por sus clientes, puesto que además la empresa competidora mas fuerte se encuentra muy cerca Y es muy fácil que el cliente al sentirse insatisfecho prefiera visitar la otra empresa.

De acuerdo a esto el poder de los compradores esta determinado por la calidad en los productos y servicios.

Presión de productos sustitutos: los productos sustitutos que podemos encontrar pueden ser los sitios de comidas rápidas que se distribuyen a lo largo de la ciudad de Pasto y cada vez van en aumento, éstos lugares ofrecen productos mas económicos, aunque no influyen de manera importante en la, posición de salsamentaría la española pues no es la única categoría de productos que se ofrecen.

Poder de negociación de los proveedores: realmente la relación que Salsamentaría La Española tiene con sus proveedores es muy satisfactoria, existen políticas claras en cuanto a precios, cantidades y plazos de entrega, además cuenta con alrededor de 15 proveedores favoreciendo sus condiciones al no estar dependiendo de una cantidad menor; por lo tanto en este aspecto el poder negociador se encuentra equilibrado, puesto que las dos partes pueden definir las reglas de manera conveniente para ambos.

7.2.4 Matriz del perfil competitivo (MPC):

Tabla 30. Matriz del perfil competitivo (MPC)

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | PESO | LA ESPAÑOLA | | SEVILLANA | | HOLANDESA | |
|------------------------------------|------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | CALIF. | PESO PONDER | CALIF. | PESO PONDER | CALIF. | PESO PONDER |
| Rapidez y calidad del servicio | 0.20 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Precios competitivos | 0.20 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 |
| Imagen de la empresa en el mercado | 0.10 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Portafolio de productos | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Variedad y sabor | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 |
| Ubicación | 0.10 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 |
| Ambiente y aseo de instalaciones | 0.10 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| TOTAL | 1 | | 2.90 | | 3.3 | | 2.65 |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Para la realización de esta matriz se han determinado factores determinantes en la decisión de compra del consumidor. Esto hace referencia a los factores que hacen que un cliente visite Salsamentaría La Española y que tan competitivo es en ese aspecto frente a las empresas competidoras. La española posee varios factores positivos a su favor pues aunque tiene una competencia muy fuerte, cuenta con un buen grado de aceptación en la ciudad reflejado en el nivel de satisfacción del cliente actual de la empresa y la imagen corporativa que se ha creado en el tiempo que lleva en el mercado de productos cárnicos.

La calidad del servicio que presta la empresa se encuentra en una buena posición, puesto que el cliente demuestra un nivel de satisfacción adecuado, los precios que se manejan son cómodos y asequibles, además este factor se complementa con el portafolio de productos donde se ofrece una gran variedad dirigida a los diferentes gustos del cliente. La ubicación de Salsamentaría La Española es bastante favorable porque se encuentra en un lugar céntrico y de fácil acceso. En cuanto a Infraestructura esta en un nivel de aceptación aceptable pues brinda comodidad y un agradable ambiente a sus visitantes, además el nivel tecnológico es el necesario para la demanda existente aunque debe estudiarse la posibilidad

de ampliaciones pues en épocas especiales no es suficiente y por ello algunos clientes optan por visitar otros establecimientos. Sin embargo esta en un mejor nivel que Salchichería Holandesa que pese al tiempo que lleva en el mercado tiene deficiencias en esta área. La empresa que mayor competencia representa es La Sevillana puesto que trabaja con altos estándares de calidad y esto se ve reflejado continuamente en el nivel de aceptación de la población en general y los grandes cambios que ha tenido en el paso del tiempo buscando un mejoramiento continuo de sus servicios y por ende su posición en el mercado; esta posición se refleja en la calificación obtenida de 3.3 frente a la cual La Española tiene una calificación de 2.90 lo que demuestra que se encuentra en tercer lugar en comparación con la competencia directa escogida como referencia.

7.2.5 Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E):

Tabla 31. Matriz de evaluación del factor externo.

| FACTORES CRITICOS DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---------------------------------|----------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Políticas que regulan el sector | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Acceso a tecnologías de punta | 0.13 | 3 | 0.39 |
| Edad promedio de la Población | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Nivel Educativo | 0.08 | 4 | 0.32 |
| AMENAZAS | | | |
| Nivel de Ingresos | 0.12 | 1 | 0.12 |
| Orden Público | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Estado de las vías | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Riesgo de desastre natural | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Incremento de la competencia | 0.14 | 2 | 0.28 |
| Índice de desempleo | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Competencia Informal | 0.10 | 2 | 0.20 |
| TOTAL | 1 | | 2.16 |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Los factores que obtuvieron el peso más alto fueron el incremento de la competencia y el acceso a la tecnología. Estos factores se convierten en decisivos

para la empresa porque por una parte del nivel de tecnología utilizado depende la calidad de los procesos Y por consiguiente los productos que se ofrecen. en este caso la empresa en el momento cuenta con una tecnología acorde al nivel de demanda que se presenta, pero igualmente representa una oportunidad debido a que en caso de requerir cambios la empresa conoce la existencia de maquinaria y tecnología adecuada para el mejoramiento de sus procesos y cuenta con una relativa facilidad para su adquisición.

Por otra parte pueden llegar al mercado empresas nuevas que cuenten con tecnología e infraestructura moderna que deje rezagada a La Española, es por ello que debe estar atenta a todos los cambios que ocurran en el entorno.

El nivel de ingresos y el desempleo igualmente son factores que definen el estado de la empresa puesto que actualmente aunque estos índices se han mejorado son otras situaciones estructurales del país las que hacen que la población no pueda adquirir sino elementos que satisfacen las necesidades básicas y dejar de lado otros productos y servicios.

La Española lucha día a día por mantener su posición financiera sin dejar de lado las obligaciones que por su naturaleza debe cumplir, esta situación ha hecho que en ocasiones vea cierta presión en cuanto a los precios puesto que negocios informales aparecen buscando ganancias momentáneas sin tener una estructura empresarial definida.

El total ponderado que resultó en esta matriz es de 2.16 lo que demuestra una calificación menor del promedio 2.5 | lo que significa que la empresa desconoce el verdadero impacto que tiene cada variable del entorno que la rodea por consiguiente la formulación de proyectos que contrarresten esta situación es indispensable.

8. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|--|
| OPORTUNIDADES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas que regulan el sector. 2. Nuevas tecnologías. 3. Estilo de vida 4. Ubicación. 5. Área de cobertura. 6. Colaboración de entidades gubernamentales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de ingresos. 2. Índice de desempleo. 3. Situación de orden público. 4. Nuevos competidores 5. Competencia informal. |
| FORTALEZAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. F4, O2 2. F2, F5, O3, O5 3. F1, F3, O4, O3 | <ol style="list-style-type: none"> 4. F1, F2, A6 5. F1, A1, A2 6. F2, F3, A4 |
| DEBILIDADES | <ol style="list-style-type: none"> 7. D1, D2, D3, D6 8. D6, O3, O4 9. D4, O1 10. D5, O6 | <ol style="list-style-type: none"> 11. D5, A4 12. D5, A5 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad y satisfacción del cliente. 2. Productos de calidad. 3. Experiencia técnica del talento humano 4. Facilidad de acceso a capital. 5. Nivel tecnológico utilizado en los procesos 6. Disponibilidad de insumos. | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión administrativa. 2. Motivación del talento humano. 3. Capacitación. 4. Nivel de remuneración. 5. Herramientas administrativas. 6. Participación en el mercado. | | |

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007

8.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

- a. A través de la capacidad que la empresa tiene para acceder a capital, realizar un estudio técnico que permita conocer la necesidad de inversión en maquinaria e infraestructura y diseñar un presupuesto para su adquisición.
- b. Aprovechar la calidad de los productos que ofrece la empresa para mejorar el posicionamiento en el mercado a través de una intensa campaña publicitaria dirigida a la comunicación extensiva de las ventajas con que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes. .
- c. Diseñar estudios dirigidos a los clientes actuales "de la empresa para conocer el nivel de satisfacción, así como también los cambios que esperan y a través de la satisfacción del mercado que actualmente atiende lograr extender la imagen de la empresa y aumentar su cobertura.
- d. Mantener el nivel de satisfacción de los clientes realizando eventos mensuales como rifas, descuentos, promociones para contrarrestar los precios bajos con que trabajan los negocios informales, así mismo mejorar cada día la calidad de los productos que se ofrecen.
- e. Trabajar continuamente en el mejoramiento de los servicios manteniendo a la clientela actual y a través del incremento de la demanda mantener precios competitivos que favorezcan a la población de estratos bajos.
- f. -Mediante el incremento en las utilidades de la empresa hacer posible la contratación de personal para trabajar en dos jornadas mejorando la situación económica de algunas familias.
- g. Mediante la realización de investigaciones determinar las ventajas competitivas con las cuales debe trabajar la empresa como la creación de nuevos productos y servicios adicionales que permitan atacar la entrada de nuevas empresas.
- h. Utilizar los servicios que prestan entidades como la Cámara de Comercio y realizar convenios para capacitar al personal directivo y operativo con el fin de mejorar los procesos que en la empresa se desarrollan. .
- i. Aprovechar la ubicación favorable La Española para llegar a segmentos claves del mercado con productos y servicios acordes al ritmo acelerado de la vida actual.
- j. Acogerse a las leyes laborales que protegen la estabilidad del trabajador liquidando el valor justo de acuerdo al horario de trabajo; de esta manera se incentiva al personal y se obtienen mejores resultados.

- k. Capacitar a los directivos para mejorar la gestión administrativa por medio de cursos que organiza la Cámara de Comercio o el Sena.
- l. Elaborar programas de motivación del talento humano con el fin de sensibilizar al personal con los objetivos que persigue la empresa, y generar sentido de pertenencia y por ende tener una ventaja sobre el competidor.
- m. Fortalecer la participación en el mercado con el fin de no ser desplazados por la competencia informal que aumenta cada día más.

9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 34. Análisis de vulnerabilidad.

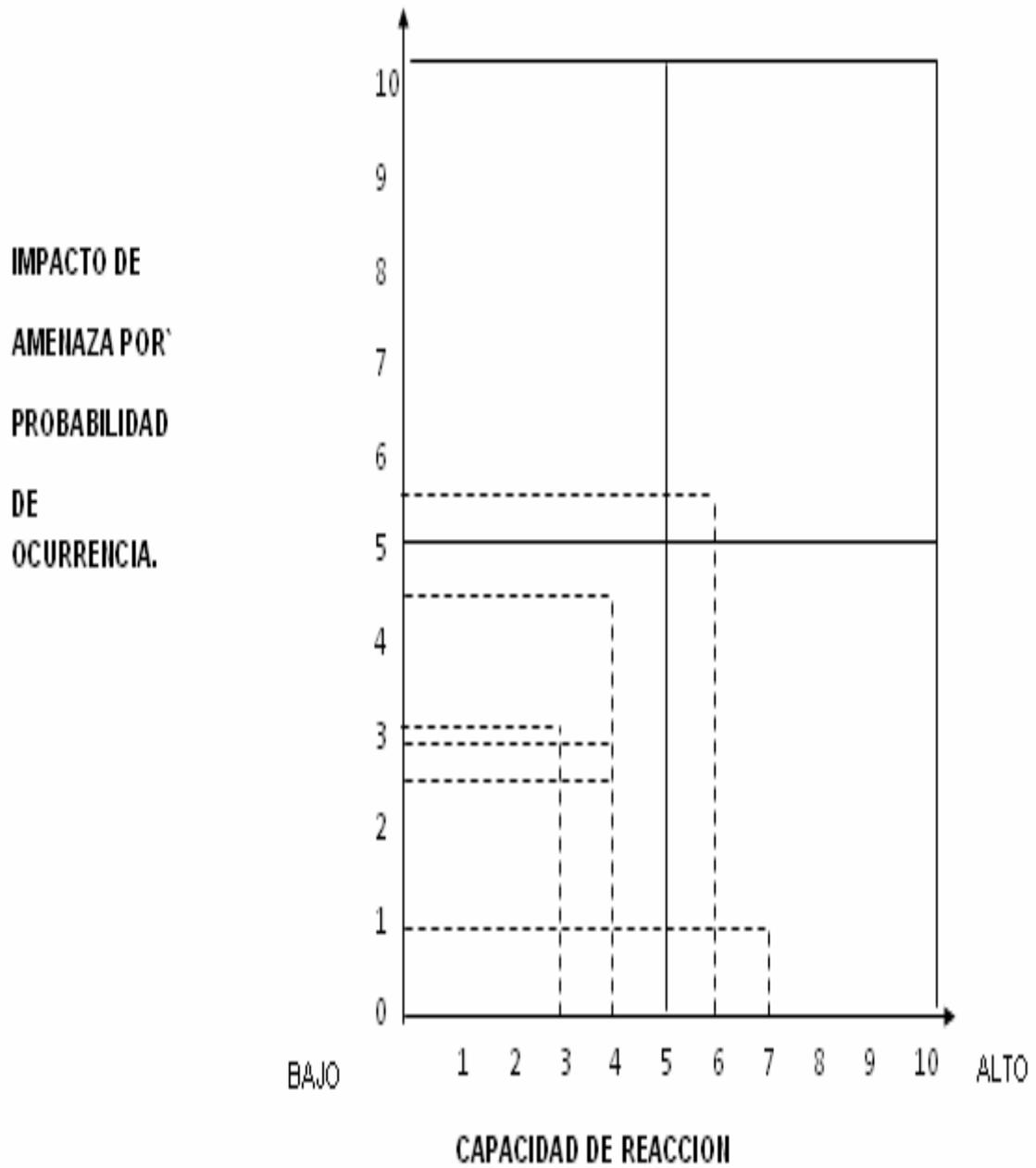
| PUNTUAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | IMPACTO DE AMENAZA | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | CAPACIDAD DE REACCIÓN | GRADO DE VULNERABILIDAD |
|-------------------------------------|---|--|--------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Variabilidad de productos y calidad | Productos de calidad deficiente y poca variedad | Disminución del nivel de ventas mala imagen corporativa ante el cliente | 9 | 0.1 | 7 | III |
| Ubicación geográfica | Aumento de empresas Competidoras | Disminución del Posicionamiento Perdida del mercado | 7 | 0.8 | 6 | II |
| Precios competitivos | Competencia desleal, Disminución de precios Por parte de la competencia | Presión de clientes Para bajar precios, Disminución de Utilidades Preferencia hacia otras empresas | 8 | 0.6 | 4 | IV |

| PUNTUAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | IMPACTO DE AMENAZA | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | CAPACIDAD DE REACCIÓN | GRADO DE VULNERABILIDAD |
|---------------------------|--|---|--------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Experiencia en el negocio | No actualizar conocimientos En cuanto a manejo adtvo y Contable de la empresa. | Estancamiento en el Desempeño de la empresa, rezago en Las actividades. | 9 | 0.3 | 4 | IV |
| Imagen corporativa | Cambios en los gustos del cliente | Preferencia del cliente por la competencia O empresas nuevas. | 8 | 0.3 | 4 | IV |
| Tecnología utilizada | Rezago en el nivel Tecnológico- Resistencia al cambio | Disminución en la Capacidad de producción Demanda insatisfecha | 7 | 0.4 | 3 | IV |

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007

9.1 GRADO DE VULNERABILIDAD

Figura 17. Grado de vulnerabilidad.



9.2 ESTRATEGIAS

Salsamentaría La Española se encuentra en diferentes grados de vulnerabilidad, aunque la mayoría se encuentra en el cuadrante IV , lo que demuestra que aunque son amenazas moderadas la empresa debe prepararse para reaccionar ante las posibles consecuencias que conlleven este tipo de situaciones.

En cuanto al puntal que se encuentra en el cuadrante II se debe aprovechar la capacidad de reacción con que cuenta para implementar acciones que mejoren esta posible situación.

El cuadrante III demuestra que La Española está preparada para enfrentar una posible deserción de clientes por una disminución en la calidad de sus productos.

Es por ello que para cada situación descrita anteriormente se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar periódicamente estudios enfocados a conocer gustos, preferencias y tendencias de consumo del cliente así como también los cambios que puedan presentar para brindar el servicio y productos que el mercado busca Salsamentaría La Española.
- Diseñar estrategias publicitarias que contribuyan al mejor conocimiento de la empresa en la ciudad para incrementar el nivel de aceptación por parte del cliente.
- Aprovechar las relaciones satisfactorias que la empresa tiene con sus proveedores para realizar acuerdos que permitan tener una estabilidad de costos, lo que se convertiría en una mayor fortaleza frente a sus competidores y le permitiría lograr mantener precios razonables.
- Crear programas de incentivos y estímulos para el personal de la empresa con el fin de impulsar en ellos la prestación de un servicio de calidad que se vea reflejado en el incremento de los niveles de satisfacción del cliente y por consiguiente su preferencia ante la competencia.

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El proceso de Planeación Estratégica dirigido a Salsamentaría La Española se ha diseñado para ser desarrollado en un periodo de 3 años (2008- 2010) teniendo en cuenta los proyectos estratégicos propuestos y obedeciendo al entorno cambiante en el cual se encuentra inmersa la empresa.

10.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios se entienden como pautas que guían los comportamientos, conductas y actitudes que son fundamentales para que las relaciones interpersonales entre todos los miembros de una empresa generen el ambiente positivo y clima organizacional propicio para el desarrollo profesional y personal.

En La Española se han definido 9 principios de los cuales se desprende todo el planteamiento de cultura corporativa buscando sean asumidos como un sentir colectivo:

Importancia máxima al cliente como propósito común: Nos debemos al cliente para brindar con nuestros servicios lo mejor de nosotros mismos. Somos responsables de atender con amabilidad y respeto las necesidades de quienes solicitan nuestros servicios, además todos nuestros clientes merecen una atención amable, personalizada y rápida y tenemos la convicción de que siempre existe algo más que se puede hacer por el cliente.

Sentido de pertenencia: Los individuos que hacen parte de nuestra empresa, deben laborar en un ambiente de cooperación, trabajo en equipo y equidad que les permita desarrollarse de manera satisfactoria y crecer tanto a nivel laboral como personal y que dicho crecimiento se vea reflejado en las actividades que se desarrollen en la empresa.

Responsabilidad: Logrando llegar al cumplimiento óptimo de las metas y objetivos propuestos por la empresa en cada área específica asumiendo como propias todas las situaciones que se presenten en la empresa y luchando cada día para hacer de La Española una organización de reconocimiento regional.

Honestidad: En el actuar diario de nuestra organización el trabajo será el promotor de valores éticos que harán parte de todas las acciones emprendidas para prestar excelentes servicios al cliente, una organización representativa para

la comunidad y la empresa que ofrezca los mejores beneficios a nuestro cliente interno:

Calidad y excelencia: Demostrando el fruto del trabajo realizado de manera excelente en cada producto que sea ofrecido al mercado, tras la búsqueda continúa del mejoramiento de los servicios y productos para una mayor satisfacción de las necesidades del mercado. El trabajo es la mayor fuente de autoestima, realización y satisfacción.

Disciplina y compromiso: Todos y cada uno de los colaboradores estarán dispuestos a cumplir a cabalidad con todas las normas que rigen Salsamentaría La Española para estar seguros y comprometidos con el objetivo que persigue la empresa. Cada empleado debe percibir su trabajo como una misión noble para sí mismo, para su familia y para la comunidad.

Respeto y lealtad: Se manifiestan en el trato amable y cordial y las relaciones de entrega y confianza que identifican al personal de La Española reflejados en el trato cordial hacia el cliente valorándolo como la fuerza mas importante que estimula el crecimiento de la empresa.

Es importante el empleado como persona a quien se respeta su dignidad, se estimula su iniciativa y creatividad y se le reconocen los méritos y aportes que contribuyen a alcanzar los objetivos.

Trabajo en equipo: La organización de equipos de trabajo en las distintas dependencias es un medio que se emplea para alcanzar altos niveles de participación y desempeño. Hacer un buen trabajo es asunto de todos y todos nos beneficiamos de él si lo hacemos bien, con honestidad, integridad y calidad.

10.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA

Salsamentaría La Española será en el año 2010 una empresa de reconocimiento regional identificada por su sello de calidad que estará inmerso en todos y cada uno de los procesos que se lleven a cabo permitiendo brindar confianza y seguridad al mercado al consumir los productos que se ofrecen. Acompañados del trabajo comprometido con una alto sentido humano caracterizado por ofrecer a su Talento Humano el medio adecuado para crecer laboral, intelectual y personalmente a través de los programas existentes que permiten valorar de manera adecuada un activo tan importante como este, lucharemos continuamente para lograr un fortalecimiento competitivo de todas las áreas que nos conduzca por el camino de la excelencia"

10.4 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA

"Nuestro propósito es ofrecer productos cárnicos elaborados con gran calidad utilizando procesos eficientes que permitan brindar un servicio ágil y oportuno. A través de un personal calificado, instalaciones amplias y acogedoras, proporcionar un ambiente cálido donde se demuestre en cada momento la importancia que el cliente externo adquiere para Salsamentaría La Española. Así mismo buscar siempre una estabilidad integral para nuestros colaboradores de modo que se logre un estado de satisfacción total que conlleve a obtener resultados efectivos en su desempeño diario"

10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Reconocer la importancia que adquiere el cliente externo en el éxito de Salsamentaría La Española, teniendo en cuenta las sugerencias y observaciones que se hagan en el momento oportuno para así tomar las medidas pertinentes que contribuyan a la plena satisfacción del mismo.
- Participación en el mercado: para lograr este objetivo es necesario conocer que productos ofrece Salsamentaría La Española, esto se llevará a cabo a través de promociones radiales que especifiquen los productos que pueden encontrar en ella, una vez conocidos por toda la población existe una mayor probabilidad de aumentar el nivel de ventas y aumentar su participación, compitiendo con calidad y precios bajos.
- Control de procesos: controlar, supervisar y revisar todos los procesos que se ejecuten en la empresa desde la atención al cliente, producción y procesamiento de alimentos, almacenamiento, manejo de residuos, aseo, normas de higiene y seguridad, para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de todas las actividades.
- Talento Humano: teniendo en cuenta que el activo más importante es el empleado, buscar continuamente mejorar las condiciones de trabajo otorgando al personal la indumentaria necesaria para su normal desempeño y buena presentación, así como también los niveles de salario adecuados para lograr mejorar el sentido de pertenencia hacia La Española.
- Actualización constante: capacitar constantemente al personal que maneja los procesos de producción con el fin de mejorar la calidad de los productos e innovar en las recetas que La Salsamentaria utiliza para brindar nuevos y mejores productos y lograr un mayor posicionamiento.

- Estudios: realizar constantemente estudios y monitoreos del mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes permitiendo de esta manera innovar y llegar a todos los nichos de mercado.
- Rentabilidad: medir el porcentaje de rentabilidad que tiene cada producto que ofrece la empresa y tener en cuenta la rotación de los mismos, determinando que productos contribuyen más en las utilidades de La Española.

11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

11.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Tabla 34. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

| FORTALEZA FINANCIERA | | VENTAJA COMPETITIVA | |
|---|------------|------------------------------------|--------------|
| VARIABLE | CALIF | VARIABLE | CALIF |
| Rentabilidad | 5 | Productos de alta calidad | -1 |
| Liquidez | 5 | Lealtad del cliente | -1 |
| Capacidad de endeudamiento | 6 | Disponibilidad de proveedores | -2 |
| Facilidad de acceso a capital | 6 | Imagen Corporativa | -1 |
| | | Tecnología e infraestructura | -2 |
| | | Publicidad | -6 |
| | | Participación en el mercado | -4 |
| Total | 22 | Total | .17 |
| Promedio | 5.5 | Promedio | . 2.4 |
| FORTALEZA DE LA INDUSTRIA | | ESTABILIDAD AMBIENTAL | |
| VARIABLE | CALIF | VARIABLE | CALIF |
| Conocimiento del medio externo | 5 | Políticas del sector | -2 |
| Nivel tecnológico utilizado en los procesos | 5 | Nivel de ingresos de la población | -6 |
| Aumento de competidores | 5 | Índices de violencia e inseguridad | -3 |
| Manejo administrativo | 4 | Escala de precios de competidores | -2 |
| Investigación y Desarrollo | 2 | competencia Informal | -5 |
| | | Índice de desempleo | -6 |
| Total | 21 | Total | .24 |
| Promedio | 4.2 | Promedio | .4 |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

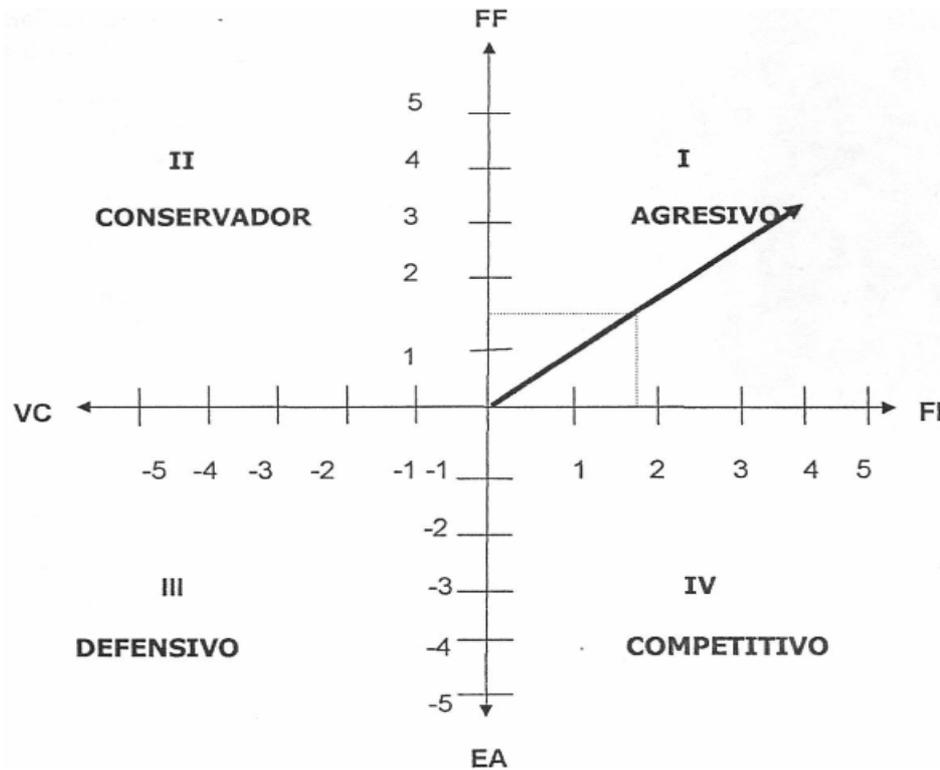
Los resultados obtenidos son los siguientes:

El promedio de la FF es igual a $22/4 = 5.5$
 El promedio de la ve es igual a $-17/7 = -2.4$
 El promedio de la EA es igual a $-24/6 = -4.0$
 El promedio de la FI es igual a $21/5 = 4.2$
 Para obtener los puntos de intersección se suma:

Eje X: $ve + FI = -2.4 + 4.2 = 1.8$ Eje Y: $FF + EA = 5.5 + (-4.0) = 1.5$
 Eje Y: $FF + EA = 5.5 + (-4.0) = 1.5$

Punto resultante (X, Y): (1.8, 1.5)

Figura 18. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. FF



Fuente: Esta Investigación. Pasto 2007.

La empresa se encuentra en el cuadrante I lo cual significa que está en posición de utilizar estrategias de tipo agresivo.

Gracias a la ubicación en esta región del plano es posible aprovechar los puntos fuertes que posee la empresa para superar las debilidades y disminuir el efecto de las posibles amenazas externas. Haciendo uso efectivo y oportuno de sus oportunidades.

La española cuenta con una posición financiera fuerte reflejada en las calificaciones. Correspondientes a los factores que hacen parte de esa dimensión (FF).

Las estrategias que es posible formular son: Penetración del mercado. Desarrollo de mercado. Desarrollo de producto, Integración horizontal, hacia atrás, hacia delante. Diversificación o una estrategia combinada.

Según la naturaleza de la empresa las estrategias que se recomiendan son las siguientes:

Penetración del mercado: Busca incrementar la participación en el mercado con los productos actuales en el mercado actual. A través de campañas intensivas de publicidad reflejan los atractivos de la empresa, de modo que se diferencie entre la competencia y adquiera una mayor aceptación y por tanto un mejor rendimiento en su mercado actual, mejorando su nivel de ventas.

Desarrollo de mercado: Buscando conquistar otros mercados regionales a través de las fortalezas que posee en cuanto al producto y el aspecto financiero.

- La apertura de una sucursal permitirá ampliar el número de clientes y llegar a otros mercados.

- El mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos en la empresa contribuirá a incrementar el nivel de satisfacción del cliente y por ende conquistar su lealtad hacia Salsamentaría La Española

Desarrollo de producto: Mediante la creación de nuevos productos y servicios se pretende elevar el nivel de ventas, previos estudios hechos a clientes que arrojen información sobre cambios y mejoras que la empresa requiera. Así como también llegar a nichos de mercado insatisfechos.

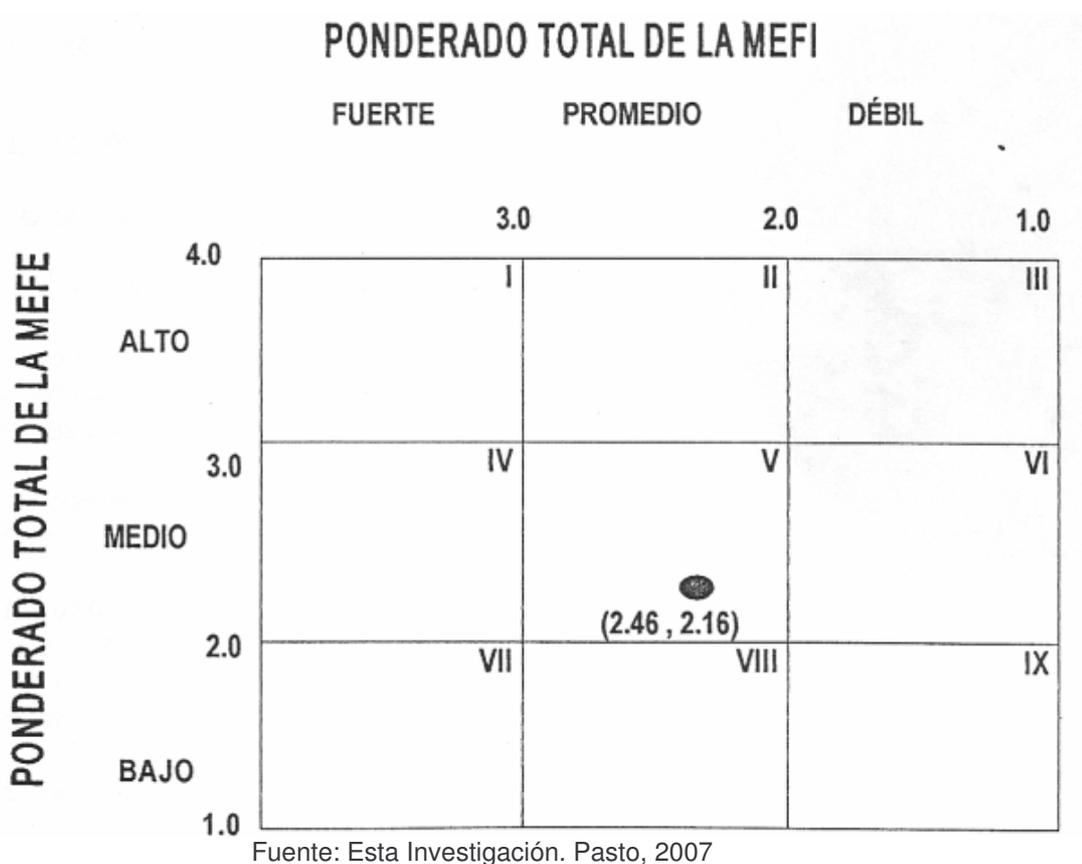
Todas estas acciones debe realizarlas aprovechando su fuerza financiera sin dejar de estudiar el desempeño de la industria en la que se encuentra.

11.2 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (LE)

A través de la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos y externos y la obtención de su resultado ponderado ha sido posible la realización de la Matriz IE.

En el Eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la MEFE correspondiente al valor de 2.14; en el Eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI con un valor de 2.46, obteniendo la siguiente gráfica:

Figura 19. Matriz interna externa (IE)



La intersección del punto (X, Y) se ubica en el cuadrante V lo que significa que la empresa está en un punto medio, correspondiente a las estrategias para Resistir y Mantenerse, esto significa que las opciones estratégicas que deben formularse son la Penetración en el mercado y desarrollo de producto.

La empresa debe trabajar de manera conjunta en la promoción de sus productos, haciendo que uno de los principales medios para ello sea el Recurso Humano

convirtiéndose en el impulsador de los servicios que esta ofreciendo y de los beneficios que el cliente recibirá al seguir visitando Salsamentaría La Española.

Esta situación es resultado de la condición interna puesto que la mayoría de los factores internos son puntos fuertes de los cuales se vale la empresa para ofrecer productos y servicios de calidad.

Así mismo a pesar de las amenazas que representa el medio externo la situación de La Española con su entorno presenta factores que puede cambiar a su favor si continúa en la búsqueda de las estrategias correctas para adecuar a su medio y trabajar para su implementación.

11.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Teniendo en cuenta que la empresa ofrece varias categorías de productos se ha escogido el grupo más representativo en Salsamentaría La Española que es el de procesamiento de productos cárnicos.

Para determinar el crecimiento de mercado se acudió a información estadística obtenida por el CEDRE donde se ha determinado el crecimiento de la producción en esta actividad.

La clasificación esta establecida según actividades económicas teniendo en cuenta las grandes divisiones de la CIIU.

Industria manufacturera: según el CIIU se trabajan 22 actividades dentro de las cuales se encuentra la Fabricación de productos alimenticios excepto bebidas (311) Y Fabricación de productos de productos alimenticios diversos (312) en los cuales se ubica la actividad de carnes..

La industria aporta en el 2000, el 5.4% al PIB departamental. Esto significa un ligero aumento con respecto a 1989 donde su contribución fue de 5.2%, en el año 2001 aumentó a 6.1 % Y en el 2002 tuvo un 6.0%

La mediana industria registra un descenso en la participación en el PIB departamental, de 3.5% en 1989 a 2.7% en el 2000 y pasa a un valor de 3.1 % en el 2002 registrando una evolución favorable. (Ver ANEXO E Y ANEXO F)

El crecimiento promedio de este sector teniendo en cuenta los 3 últimos años es de $3.9 = 4$.

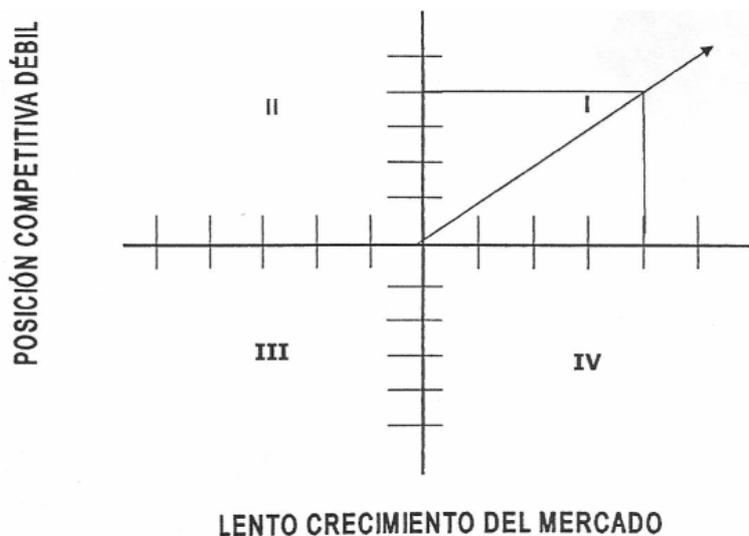
Respecto a la posición competitiva se ha tomado como base información obtenida de la matriz PEEA:

Tabla 35. Información matriz PEYEA.

| VARIABLE | CAL/F. |
|-------------------------------|--------|
| Productos de alta calidad | 6 |
| Lealtad del cliente | 5 |
| Disponibilidad de proveedores | 5 |
| Imagen Corporativa | 4 |
| Tecnología e infraestructura | 3 |
| Publicidad | -3 |
| Participación en el mercado | -2 |
| TOTAL | 28 |
| PROMEDIO | 4 |

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Figura 20. Matriz de la gran estrategia.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

La española se encuentra en el cuadrante I puesto que es una empresa que cuenta con gran aceptación en la ciudad y gracias a las fortalezas que posee logra llegar al cliente ofreciendo los beneficios que requiere debido a las características actuales de la vida moderna. Esto hace que el crecimiento del mercado esté en continuo y acelerado crecimiento.

La española cuenta con una buena posición competitiva por lo cual es preciso utilizar estrategias tales como: Desarrollo de mercado, Penetración de mercado, Desarrollo de producto.

Integración hacia delante: La Española debe estrechar las relaciones con sus clientes debido a que actualmente la competencia es cada vez mas fuerte y el cliente tiene mas opciones para elegir" aquella que mejor cumpla sus expectativas, por tanto la empresa puede encargarse del monitoreo continuo del entorno de donde obtenga la información necesaria para acertar en las decisiones que tome y no cometa errores en la toma de decisiones.

11.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

Al escoger los servicios más importantes que La Española ofrece y las variables de atractividad, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 36. Variables de atractividad en el mercado.

| No | VARIABLES DE A TRACTIVIDAD | CALIFICACIÓN | |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------|------------|
| | | PRODUCTOS CARNICOS | SALSAS |
| 1 | Número de competidores | 3 | 2 |
| 2 | Nivel tecnológico | 4 | 3 |
| 3 | Crecimiento del mercado | 4 | 4' |
| 4 | Rentabilidad | 5 | 4 |
| 5 | Ubicación Geográfica | 3 | 3 |
| TOTAL | | 19 | 16 |
| PROMEDIO | | 3.8 | 3.2 |

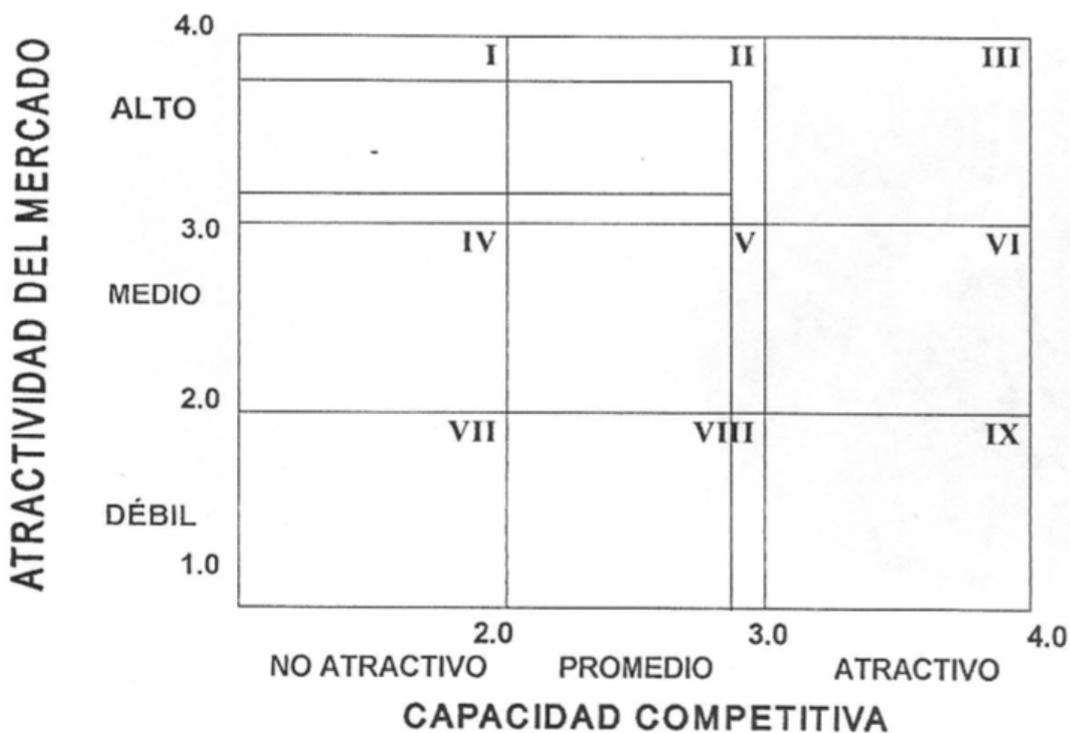
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Tabla 37. Resultados atractividad.

| <u>PRODUCTOS CÀRNICOS</u> | <u>SALSAS</u> |
|--|---|
| MPC= 2.90 = EJE X MPC= 3.8 (2.90, 3.8) | MPC= 2.90= EJE Y MPD= 3.2 (2.90, 3,2) |

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007.

Figura 21. Matriz de política direccional (MPD)



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Mediante este análisis se concluye que La Española tiene una capacidad competitiva fuerte y se encuentra en un mercado altamente atractivo, lo que la ubica en el Cuadrante II.

La española debe trabajar por mantenerse y mejorar su posicionamiento en el mercado haciendo uso de todas las fortalezas que posee como el nivel tecnológico y el grado de rentabilidad que el negocio presenta.

Por lo tanto para lograr este mayor posicionamiento es preciso utilizar la penetración de Mercado como estrategia principal, pues mediante su aplicación es posible promocionar eficientemente la empresa haciendo énfasis en las ventajas que el cliente obtiene al hacer parte de su mercado.

Esto permitirá mejorar cada vez más su imagen, aumentar el número de clientes, la demanda y por tanto las utilidades de La Española, acarreado otro tipo de beneficios que de esta estrategia se desprenden. Sin embargo tampoco se debe prescindir de otras estrategias recomendables para esta posición como el Desarrollo de Mercado y de Producto.

11.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

Tabla 38. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | CALIF | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | | | | | |
|---------------------------------|-------|---------------------------|-------------|-----------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | | PENETRACIÓN EN EL MERCADO | | DESARROLLO DE MERCADO | | DESARROLLO DE PRODUCTO | |
| | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA |
| FACTORES INTERNOS | | | | | | | |
| Calidad de productos | 0,07 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| Estabilidad de costos | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 |
| Clientes satisfechos | 0,11 | 4 | 0,44 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| Distribución de planta | 0,04 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imagen de la empresa | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| Conocimiento del medio externo | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 |
| Clima organizacional | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| Facilidad de acceso a capital | 0,08 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| Nivel de tecnología | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| Participación en el mercado | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| Motivación del Talento Humano | 0,11 | 2 | 0,22 | 2 | 0,22 | 2 | 0,22 |
| Capacitación y desarrollo | 0,09 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Habilidades administrativas | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| Filosofía corporativa | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| FACTORES EXTERNOS | | | | | | | |
| Políticas que regulan el sector | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| Acceso a tecnologías | 0,13 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 |
| Edad promedio de la población | 0,05 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Nivel educativo | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| Nivel de ingresos | 0,12 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 | 1 | 0,12 |
| Orden público | 0,07 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estado de las vías | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | 0 | 0 |
| Riesgo de desastre natural | 0,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aumento de la competencia | 0,14 | 2 | 0,28 | 3 | 0,42 | 2 | 0,28 |
| Índice de desempleo | 0,07 | 1 | 0,07 | 1 | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Competencia Informal | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| TOTAL | | | 4,98 | | 4,87 | | 4,32 |

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Luego de haber realizado la MCPE planteando factores clave, internos y externos, asignando las calificaciones correspondientes y definiendo las posibles estrategias a realizar según las anteriores matrices se ha obtenido resultados positivos en cuanto a las estrategias planteadas.

Teniendo en cuenta que el mayor puntaje que puede obtener cada estrategia es de 8 (100%), el método de escogencia de las estrategias factibles es determinando el mínimo porcentaje del total de la calificación que pueden obtener cada una de ellas.

En este caso se ha determinado escoger las estrategias que obtengan un puntaje mayor al 60% es decir superior a 4.8. Por tanto las estrategias que resultaron factibles son las de Penetración en el mercado y Desarrollo de mercado.

11.5.1 Decisión estratégica. De acuerdo a las estrategias definidas anteriormente se describen a continuación las acciones que contribuirán a la ejecución eficaz de las estrategias de negocio:

Penetración en el mercado: con esta estrategia se busca concentrarse en un solo mercado con los productos actuales de la empresa.

Realizar de manera intensiva campañas publicitarias por medio de las cuales se busque llegar a una mayor cantidad de población, utilizando canales como pautas radiales, publicidad escrita en diarios y revistas de publicación regional y de igual manera en televisión por medio de los canales regionales. Así como también utilizar insertos y volantes.

Para este propósito se necesita el compromiso serio y decidido de Gerencia con el fin de brindar el apoyo suficiente para la realización eficiente y oportuna de estas actividades que darán como resultado un mejoramiento en la situación general de La Española pues habrá logrado incrementar su nivel de ventas, llegar a un mayor número de clientes, aumentar la rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Realizar eventos especiales semanalmente según las diferentes épocas del año y en días ordinarios, realizar programas de promoción innovadores con los cuales el cliente se sienta atraído a visitar, volver y recomendar La Española.

En los diferentes días definir un producto o categoría de productos que serán de preparación especial, ofreciendo combos, obsequios, descuentos y demás sorpresas adicionales con el respectivo consumo de los mismos.

Capacitar al personal de La Española no solamente en lo relacionado a conocimientos técnicos, manipulación de alimentos o fabricación si no también en aspectos como Atención al cliente, puesto que la variedad de productos e

instalaciones llamativas no garantiza que exista una mayor demanda, al contrario sin el motor dinamizador de la empresa y sin su adecuado comportamiento frente al mercado, todo el valor agregado que exista se desperdicia.

El personal de La Española debe ser lo suficientemente comprometido para lograr de manera inteligente y creativa captar y asegurar a toda persona que visita la Salsamentaria. De esta manera se tendrá un personal capaz de informar de dar información completa al cliente sobre todos los productos que existe en ella y en general las diferentes opciones de consumo que tenga según el precio, los gustos y tendencias que se perciban del cliente.

De igual manera al cliente interno, el cliente externo debe ser motivado a regresar a La Española con el fin de asegurar la completa satisfacción, crear lealtad hacia la empresa y el aumento del nivel de ventas.

Colocar un buzón de sugerencias y revisarlo continuamente para estudiar las recomendaciones que los clientes aportan.

La creación de productos y servicios nuevos es una opción estratégica que ofrecerá excelentes beneficios a la empresa. No necesariamente la existencia de productos nuevos si no también el mejoramiento de los mismos, la forma de presentación,

La innovación en este aspecto debe tomar una importancia fundamental pues el cliente no solamente necesita variedad de productos si no también aspectos que den valor agregado a lo que están consumiendo, al lugar que visitan y además que sus expectativas sean excedidas para tener la plena confianza de consumir los productos, de volver y recomendar de manera positiva el lugar que visita.

Otra forma de atraer clientes sería la realización de eventos en vivo por ejemplo la presentación de tríos o grupos musicales que acompañen en fechas especiales.

Desarrollo de mercado: consiste en agregar nuevos consumidores a los mercados actuales.

Se debe tener en cuenta la demanda del mercado, en este caso por el actual estilo de vida donde en una familia son mas las personas que trabajan y el crecimiento de la ciudad es inminente, la demanda de este tipo de productos y servicios esta en continuo crecimiento. Por ello es importante crear medios para lograr aumentar su mercado a través de la captación directa de clientes. Una manera es la visita a las diferentes empresas, ofreciendo información completa sobre los precios y productos que se brindan, es clave en el cumplimiento de este objetivo puesto que se consigue un mayor conocimiento de la empresa por parte del mercado así la población en general tendrá la suficiente claridad al momento de elegir el establecimiento que va a visitar.

La apertura de más sucursales ofrece efectos positivos en el objetivo perseguido por esta estrategia, para ello es importante la investigación de los posibles lugares de ubicación. Además, la sucursal tendrá las mismas características de calidad que el local principal para conservar los estándares con los que actualmente trabaja y no perder la buena imagen que tiene, llegando al mercado actual.

El mejorar la calidad y luchar por mantenerla es una estrategia muy acertada puesto que al ofrecer una plena satisfacción con el actual servicio y los actuales productos, el mercado que se está atendiendo continuará visitando Salsamentaría La Española y no solamente se conseguirá asegurar su mercado si no que a través del Marketing Viral logrado por los clientes satisfechos con el servicio, la empresa será recomendada y promocionada a través de ellas logrando llegar a abarcar un mayor mercado, aumentar el nivel de ventas y mejorar su posicionamiento. Todo esto teniendo en cuenta que el mercado exigirá mejores condiciones y mayor calidad en los servicios prestados por Salsamentaría La Española.

Realizar estudios para saber que periódicos compran, que emisoras escuchan con más frecuencia, enfocados a conocer los medios más eficaces para la realización de la publicidad de La Española.

La manera de promocionar los diferentes productos ofrecidos varía según el mismo producto y el mercado al que se dirige, de esta manera la creación de diferentes formas de llegar a un mercado determinado juega un papel importante pues se tendrán en cuenta características específicas del mismo y se logrará cumplir más directa y eficaz el objetivo de dicha campaña llegando al cliente correcto con los productos correctos.

12. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Posterior a la formulación de las estrategias corporativas a través de las diferentes matrices se continúa con la formulación de la Estrategias de Marketing, puesto que guardan una gran relación con las anteriormente descritas de modo que exista un verdadero soporte estratégico por medio del cual se cumplan los objetivos que persigue Salsamentaría La Española.

A continuación se exponen las estrategias que se han definido según la naturaleza de la empresa:

Estrategias para atraer nuevos clientes. - Aumentar la disposición de compra: a través de la promoción y publicidad que se realizará se expondrán los beneficios que obtiene el cliente al consumir los productos de Salsamentaría La Española.

Estrategias para aumentar la tasa de compra entre usuarios: Aumentar los volúmenes de compra: ofreciendo bonos, combos y precios especiales según la preferencia del cliente y así se logrará el mayor consumo de los productos por una mayor cantidad de clientes.

Estrategias para expandir el mercado servido: Estrategias para captar clientes de los competidores: mediante esta estrategia es posible llegar a nichos de mercado que las empresas existentes no han detectado, de acuerdo a características especiales que diferencien o hagan mas atractivos los productos de Salsamentaría La Española. De esta manera se logra una ventaja competitiva en cuanto a los atributos que los clientes distinguan en los productos ofrecidos y que no se encuentran en las otras empresas aunque se vendan productos similares.

Estrategias para conservar la demanda de los consumidores actuales: Mejorar la lealtad del cliente: buscando ofrecer garantías para que el cliente se sienta seguro al momento de consumir los productos y de la misma manera sienta la confianza de expresar alguna inconformidad con el servicio prestado. La existencia del servicio al cliente es esencial en el cumplimiento de este objetivo, puesto que se refleja la importancia que adquiere la opinión de quien visita la empresa y así mismo el interés por conocer, evalúa el servicio, las mejoras que deben hacerse para lograr una plena satisfacción.

Marketing de relación: establecer acuerdos con los clientes de Salsamentaría La Española ofreciendo beneficios adicionales por compras de determinados montos o productos y así mismo por llevar nuevos clientes; estas acciones facilitarán el acercamiento a ellos y el conocimiento pleno de sus expectativas.

13. ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión se clasifican en tres grandes grupos: índices de gestión corporativa e índices de gestión corporativos.

13.1 ÍNDICES DE GESTIÓN CORPORATIVOS:

- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:

$$\frac{\text{TOTAL POBLACIÓN CON POSIBILIDAD DE CONSUMO}}{\text{TOTAL DE POBLACIÓN}} \times 100$$

META: 18% Anual

- ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

$$\frac{\text{NO DE QUEJAS DE INSATISFACCIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO}}{\text{NO DE QUEJAS RECIBIDAS MENSUALMENTE}} \times 100$$

META: 3%

13.2 ÍNDICES DE GESTIÓN OPERATIVOS:

- ÍNDICES DE EFICIENCIA (Productividad en ventas):

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA}} \times 100$$

META: 40%

- ÍNDICES DE EFICACIA (índice de deserción de clientes):

$$\frac{\text{CLIENTES PERIODO ACTUAL}}{\text{CLIENTES PERIODO ANTERIOR}} \times 100$$

META: 0 CLIENTES

- ÍNDICES DE EQUIDAD (índices de inversión en capacitación):

$$\frac{\text{AUMENTO DE PRODUCCIÓN X100}}{\text{TOTAL INVERTIDO EN CURSOS Y CONFERENCIAS}}$$

META: 30%

- FUNDAMENTALES O COMPETITIVOS (índice de rentabilidad):

$$\frac{\text{TOTAL GASTOS DEL PERIODO X100}}{\text{TOTAL VENTAS DEL PERIODO}}$$

META: 40%

- ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO:

$$\frac{\text{No MENSUAL FALTAS NO JUSTIFICADAS x 100}}{\text{No MENSUAL FALTAS PROMEDIO}}$$

META: 1%

- CAUSALES (ÍNDICE DE SUGERENCIA DE CLIENTES INTERNOS):

$$\frac{\text{No DE SUGERENCIAS AL MES X100}}{\text{No DE PERSONAS QUE TRABAJAN}}$$

META: 40%

- ÍNDICES DE ACTIVIDAD:

$$\frac{\text{No DE EVENTOS REALIZADOS X100}}{\text{No DE EVENTOS PLANEADOS}}$$

META: 70%

$$\frac{\text{No DE CURSOS EJECUTADOS X 100}}{\text{No DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PLANEADOS}}$$

META: 80%

| objetivo 2: implementar el control operacional y financiero que permita orientar la política de racionalización de recursos y | | | | | | | |
|---|--|---|---|-------------|---------|-----------|---|
| Productividad Integral. | | | | | | | |
| ESTRATEGIAS DE | ESTRATEGIAS | | | | | | |
| NEGOCIOS y | FUNCIONALES | METAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIEMPO | COSTO | INDICADORES. |
| MARKETING | DOFA | | | | | | |
| - Desarrollo de producto o servicio. | - Elaborar estándares de desempeño del personal para medir su grado de eficiencia, - Control de ventas, costos y gastos. | - Mejoramiento de métodos y procedimientos. - Determinar áreas para establecer controles para cada vendedor según ventas totales, por categorías, mensuales. | - Realizar entrevistas con trabajadores según los cargos y áreas para establecer el Manual de Procesos. - Identificación del consumo de materia prima, alimentos, bebidas y demás suministros. - Evaluación de participación de cada categoría en las utilidades de la empresa. - Realización de estudio de tiempos y movimientos para optimizar el tiempo requerido para cada actividad. | Gerencia | 3 meses | 2.000.000 | - Utilización correcta del Manual de Procesos. - Nivel de mejoramiento del servicio. - Manejo de entrada y salida de materia prima. |
| | | - Elaborar registros sistematizados de costos según las categorías de productos, utilización de materia prima en cada una y su costo, para determinar la rentabilidad del negocio. - Disminución de costos. | | | | | |

Fuente. Esta investigación

| OBJETIVO 3: Realizar monitoreos del entorno periódicamente que arrojen información valiosa sobre las tendencias de consumo | | | | | | | |
|--|---|---|--|-------------|----------------|-----------|--------------------------|
| | | Actual en este tipo de establecimientos. | | | | | |
| ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS y MARKETING | ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA | METAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIEMPO | COSTO | INDICADORES. |
| -Desarrollo de mercado. | - Diseñar estudios dirigidos a clientes actuales para conocer el nivel de satisfacción. | - Aumentar el grado de cobertura. | - Realización de encuestas a clientes enfocadas a evaluar aspectos específicos del servicio. | Gerencia | Periódicamente | 4.000.000 | - Estudios realizados. |
| - Desarrollo de producto. | - Realizar investigaciones para determinar ventajas competitivas con las cuales debe trabajar la empresa para aumentar su competitividad. | - Determinar la posición relativa de la empresa frente a la Competencia respecto al Servicio. | - Diseñar estudios en los momentos de prestación del servicio (momentos de verdad) | | | | - Asesorías contratadas. |
| | | - Determinar tendencias de consumo según estrato, ocupación, estilo de vida. | - Contratar asesorías en Investigación de Mercado. | | | | |
| | | | - Realizar estudios poblacionales para conocer el grado de aceptación en el Mercado. | | | | |
| | | | - Promocionar productos nuevos en la Empresa a través de degustaciones y promociones. | | | | |

Fuente. Esta investigación

| OBJETIVO 4: Mejorar el manejo administrativo de la Española con el fin de garantizar su correcto funcionamiento. | | | | | | | |
|--|---|---|---|-------------|----------------|-----------|---|
| ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS y MARKETING | ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA | METAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIEMPO | COSTO | INDICADORES. |
| - Desarrollo del servicio o producto. | - Asesorías con entidades públicas o privadas para la capacitación de personal directivo. | - Funcionamiento eficiente del proceso administrativo. - Perfeccionar el desempeño para obtener excelencia en el servicio. | - Contratar asesorías con el fin de recibir capacitaciones en cuanto al manejo de personal, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones. - Diseñar programa de administración participativa. 1 | Gerencia | Semestralmente | 4.000.000 | - Número de asesorías contratadas y efectivas. - Número de quejas de empleados |

Fuente. Esta investigación

| OBJETIVO 5. INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|--|-------------------|----------------|-----------|---|
| ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS y MARKETING | ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA | METAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIEMPO | COSTO | INDICADORES |
| - Aumento en la disposición y volúmenes de compra. | -Aprovechar la ubicación favorable de la empresa para llegar a segmentos de mercado acordis al ritmo acelerado de la vida actual . | - Clientes satisfechos 500% | - Ofrecer bonos, combos, promociones y precios especiales. | Administrador | Mensualmente | 300.000 | - Sugerencias atendidas. - Clientes nuevos. |
| - Marketing de relación, - Penetración en el mercado. | - Mantener el nivel de satisfacción del cliente actual con precios competitivos y la más alta calidad en los productos. | - Clientes fieles y reales. | - Establecer acuerdos de descuentos por traer nuevos clientes o por volúmenes de compra. - Burón de sugerencias. - Incentivar clientes fieles y nuevos de la empresa. - Capacitar al personal en cuanto a servicio al cliente. - Ofrecer tarjetas de descuentos por compras de productos especiales. - Eventos (en vivo en fechas especiales. - Realizar entrevistas personales de directivos con los clientes. - Informar correctamente al cliente sobre horarios y servicios de la empresa. | Personal de mesas | Periodicamente | 2.000.000 | - Estudios realizados, - Eventos realizados. |

Fuente. Esta investigación

CONCLUSIONES

- Salsamentaría La Española es una empresa que aunque lleva poco tiempo en el mercado se ha posicionado de manera satisfactoria en la mente de sus clientes logrando cumplir efectivamente sus expectativas.
- El Talento Humano posee las herramientas y medios necesarios para llevar a cabo sus actividades, pero el Clima Organizacional existente no ofrece condiciones que favorezcan el crecimiento integral del individuo tanto de manera personal como profesional.
- El manejo administrativo que ha tenido la empresa, le ha permitido mantenerse en el mercado dando cumplimiento a los requerimientos básicos de sobrevivencia, pero carece de una visión adecuada hacia el mejoramiento continuo de sus procesos como parte fundamental en el proceso administrativo que dirija a La Española hacia la excelencia.
- La mayoría de clientes que visitan La Española son empleados y los motivos que tienen para visitar la empresa se relacionan con la Rapidez del Servicio y la Ubicación, dando como resultado el mayor consumo de productos pertenecientes a productos cárnicos y salsas.
- El Direccionamiento Estratégico establecido por la Empresa no es dado a conocer al personal ocasionando la falta de pertenencia hacia la empresa puesto que se ignora la real importancia que tiene en el cumplimiento de los objetivos que persigue La Española.
- El conocimiento que la empresa tiene de su entorno se basa principalmente en la competencia y las condiciones de las empresas que ofrecen servicios similares, mas no existe un verdadero interés en estudiar las posibles oportunidades que ofrezca el medio ni las amenazas que representan peligro para su supervivencia.
- Las condiciones de prestación del servicio han hecho que se logre una buena satisfacción del cliente, sin embargo no se realizan estudios que favorezcan el conocimiento de las tendencias del consumo en el mercado ni los cambios en los gustos del cliente.

RECOMENDACIONES

- A pesar de lograr mantenerse en el mercado y alcanzar cumplimiento efectivo en las expectativas del cliente es preciso fijar un programa de mercadeo y promoción mediante el cual se determinan las acciones necesarias para lograr un mayor conocimiento de la empresa en el mercado, posicionarla en la mente del cliente y así mejorar su actividad comercial.
- Reconocer el valor que representa el personal de La Española proporcionando todos los medios que son necesarios para el desarrollo del mismo, comenzando por evaluar la escala salarial y adecuarla según los horarios de trabajo y las funciones desempeñadas, así como también brindar una capacitación constante y actualizada según la evolución de las condiciones competitivas actuales.
- Establecer mecanismos de control en todas las áreas de la empresa con el fin de evaluar el rendimiento en cada una y determinar el nivel desempeño del personal.
- Implementar un programa de control relacionado con las ventas por medio del cual se determine la participación de cada categoría de productos en las utilidades de la empresa y teniendo en cuenta los costos establecer actividades que permitan impulsar la categoría que mayor porcentaje represente.

BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO. Informe de Coyuntura y Empleo en Pasto. Agosto 2003 a Julio de 2004.

CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño. San Juan de Pasto, Universidad de Nariño. 2002.

DANE. Estudios censales 2003.

GARZÓN, Manuel A. Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Facultad de Ciencias Administrativas UNAD. 2000.

GIBSON, Donnelly Ivancevich. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. 1997.

GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. ED. Mc. Graw Hill. 1997

JARAMILLO, José Carlos. Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 1992.

KOTLER, Phillip. Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A... Naucalpan de Juárez. Edo. México. 1998.

MENDEZ, Carlos E. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación. Tercera Edición. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 2001.

Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. 2004-2007.

RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL. 1997.

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

STEINER, George A. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. 1998.

NETGRAFÍA

www.invima.gov.co/normatividad.

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE SALSAMENTARIA LA ESPAÑOLA

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal en cuanto al grado de aceptación y satisfacción del cliente según su percepción.

1. Piensa usted que la empresa garantiza un nivel adecuado de satisfacción con los productos que ofrece?

SI__ NO__

Porqué?

2. Según su opinión cuáles son los factores que impiden que los clientes se sientan satisfechos con los productos y servicios de Salsamentaria La Española?

3. Qué aspectos debería mejorar la empresa para lograr un mayor flujo de clientes?

4. En su concepto, que nivel de aceptación por parte del cliente tiene la empresa frente a la competencia?

5. Considera usted necesario el estudio del cliente?

SI__ NO__

Porque

?

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Determinar el grado de motivación y condiciones de trabajo del personal de Salsamentaria La Española.

1. Cuál es su nivel académico?

2. Las labores que realiza necesitan un determinado nivel de experiencia?

SI___ NO___

3. Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?

SI___ NO___

4. Cree que la capacitación es suficiente?

SI___ NO___

Porqué? _____

5. Como colaborador de la empresa que tan motivado está?

Muy motivado _____

Motivado _____

Poco motivado _____

Desmotivado _____

6. Cómo es su relación con sus jefes?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

7. Considera que sus jefes le brindan la confianza y herramientas necesarias para desempeñar bien su cargo?

SI___ NO___

PORQUÉ?

8. Posee las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar bien su cargo?

SI___ NO___

PORQUÉ? _____

9. Considera que el ambiente de su oficina o lugar de trabajo es el más adecuado para realizar las funciones que le competen?

SI___ NO___

PORQUÉ? _____

10. Indique los factores que hacen agradable su lugar de trabajo.

11. Indique los factores que harían agradable su lugar de trabajo.

12. A qué tipo de riesgos está expuesto?

13. El nivel de remuneración es:

Excelente: _____ Bueno: _____

Regular: _____ Malo: _____

CUESTIONARIO 3

OBJETIVO: Obtener información que contribuya a formular el re direccionamiento estratégico.

1. Qué aspecto o factor cree usted que más influye en la decisión de visitar Salsamentaria La Española en los clientes?

2. Como visualiza a Salsamentaria La Española dentro de 5 años?

3. Describa 10 objetivos o metas que deba plantearse la empresa.

ANEXO B. ENTREVISTA REALIZADA AL CLIENTE DE SALSAMENTARIA LA ESPAÑOLA

En nombre de Salsamentaria La Española le expresamos un cordial saludo y el agradecimiento al contestar el siguiente cuestionario para el desarrollo de la investigación de mercados que se está llevando a cabo.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Actividad actual (ocupación)

- a. Estudiante _____
- b. Empleado _____
- c. Otro, cuál? _____
- d. Ama de casa _____
- e. Independiente _____

2. Estrato:

- a. Medio Alto _____ b. Medio Bajo _____ c. Medio _____ d. Alto _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

3. Con qué frecuencia visita Salsamentaria La Española?

- a. Diariamente _____
- b. Varias veces a la semana _____
- c. Una vez a la semana _____
- d. Una vez al mes _____
- e. Una vez cada 2 meses _____
- f. Irregularmente _____

4.Cuál fue la necesidad o motivación que lo impulsó a visitar a Salsamentaria La Española?

- a. Ubicación _____
- b. Rapidez y calidad del servicio _____
- c. Ambiente y Decoración _____
- d. Comodidad y Confort _____
- e. Variedad y Sabor _____

5. ¿Qué productos son los que más consume en Salsamentaria La Española?

6. ¿Qué cambios debería hacer Salsamentaria La Española para mejorar su servicio?

- a. Diversificación de Productos _____ b. servicio a domicilio _____
 c. Mejorar Precios _____ d. tener promociones _____
 e. otro _____ cual? _____

7. De los siguientes establecimientos califique de 1 a 5 y según su criterio donde:

1. Pésima (o) 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente

| ATRIBUTO EMPRESA | PX | PRESEN DEL PCTO | CAL DE PCTOS | VAR DE PCTOS | ATENCIÓN | CALID DE INS | ASEO DE INST | NA NC |
|------------------------|----|--------------------|-----------------|-----------------|----------|-----------------|--------------------|----------|
| LA SEVILLANA | | | | | | | | |
| SANTANITA | | | | | | | | |
| SALCHICHA HOLANDESA | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

8. ¿Cuál de las siguientes expresiones cual refleja mejor su disponibilidad de seguir visitando Salsamentaria La Española?

- a. Definitivamente volvería _____ b. Probablemente volvería _____
 c. Podría volver o no volver _____ d. Probablemente no volvería _____
 e. Definitivamente no volvería _____

10. ¿Recomendaría usted a sus amigos y personas este establecimiento?

- a. Definitivamente lo recomendaría
 b. Probablemente lo recomendaría
 c. Tal vez no lo recomendaría
 d. Nunca lo recomendaría

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTADOR: _____

ANEXO C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

1. Mercado

Años de permanencia en el mercado

- ¿Cuál es su portafolio de productos?- cuantos productos ofrece, según categorías (productos cárnicos, salsas, etc.)
- ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?- hacia que tipo de población se dirige.
- ¿Cómo considera la calidad de sus servicios?
- ¿Cuál es la imagen de la empresa en el sector?
- ¿Se conoce el nivel de la satisfacción del cliente con los servicios que ofrece la empresa?- ¿se realizan estudios?

2. Competencia

- ¿Qué opina acerca de su competencia?
- ¿Cuál considera que es su principal competencia?
- ¿Qué aspectos considera que lo diferencian de la competencia?
- ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores? (se presenta con frecuencia?)
- ¿Qué tan fácil es que los competidores se desarrollen?

3. Talento humano

- ¿El personal de la empresa está capacitado?
- ¿Cuál es el grado de motivación del TH, cuál es su percepción?
- ¿La empresa cuenta con un programa de evaluación del TH?
- ¿Existe una clara definición de funciones? ¿El personal conoce sus funciones y responsabilidades?

4. Direccionamiento estratégico- gestión administrativa

- ¿La empresa tiene una misión, visión, objetivos, claramente Definidos y divulgados? ¿Existe una estructura organizacional?
- ¿La gerencia utiliza un estilo participativo en su accionar?
- ¿Cuales son las fortalezas y debilidades y que oportunidades y amenazas percibe del medio?

5. Tecnología

- ¿Cual es el nivel tecnológico que utiliza la empresa? Es adecuado?
- ¿Que impide mejorar el nivel tecnológico

6. Financiero

- ¿La empresa ha mantenido su posición financiera?
- ¿Cuál es la rentabilidad del negocio, se ha mantenido?
- ¿Cuál es el nivel de ventas?

GENERALES:

- ¿Cómo se manifiesta la rivalidad en el sector?
- ¿Existen sustitutos para el servicio y productos que ofrece la empresa?
- ¿Como es la relación con los proveedores? Cuantos son?

ANEXO D. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

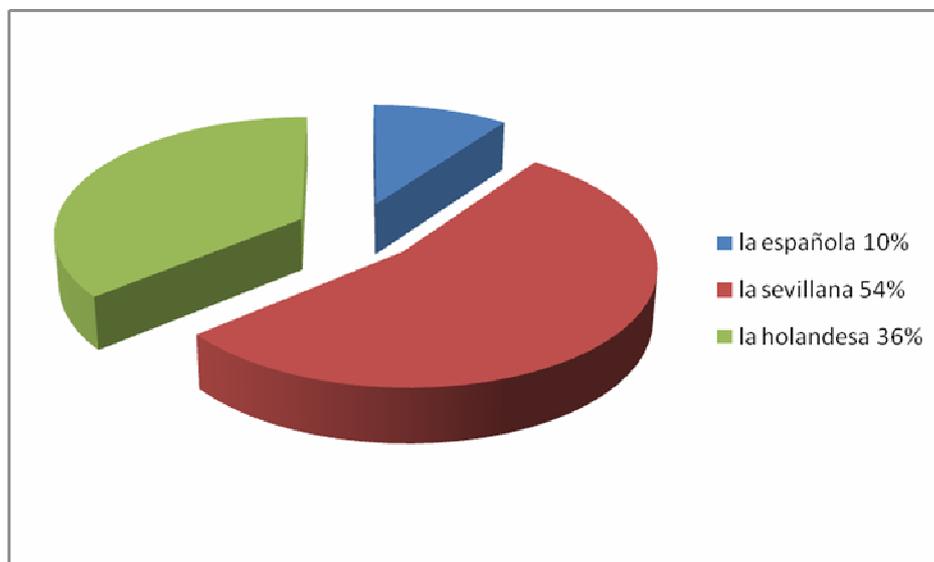
Teniendo en cuenta la definición de la competencia, se tuvo en cuenta las empresas de tipo similar a Salsamentaria La Española que tienen mayor aceptación en la región. Teniendo en cuenta las principales se determinó la participación en el mercado así:

NIVEL DE VENTAS DE EMPRESAS COMPETIDORAS:

| EMPRESA | NIVEL DE VENTAS | PORCENTAJE |
|--------------|-----------------|------------|
| LA ESPAÑOLA | 20.000.000 | 10% |
| LA SEVILLANA | 120.000.000 | 54% |
| HOLANDESA | 80.000.000 | 36% |

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007.

ANEXO E. CRECIMIENTO REAL DEL PIB DEPARTAMENTAL POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU 1989-2000p.

| CONCEPTO / AÑO | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--|-------|-------|-------|------|------|-------|
| 1, AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA | 1,9 | -1,7 | -0,1 | 3,5 | -0,1 | -8,8 |
| 2. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS | 11,4 | 35,7 | -13,7 | 43,7 | 0,6 | -43,6 |
| 3, INDUSTRIA MANUFACTURERA | 3,7 | -4 | 6,4 | 9,3 | 2,7 | 14,3 |
| MEDIANA INDUSTRIA | 3,4 | -7,2 | 10,4 | 1,8 | 3,6 | 12,3 |
| PEQUEÑA INDUSTRIA | 4,1 | 2,8 | -1,4 | 25,9 | 1,3 | 18 |
| 4, ELECTRICIDAD Y AGUA | -51,1 | 265,7 | -48,5 | -3,6 | 1,2 | -3,1 |
| 5, CONSTRUCCIÓN | 1,5 | 14,3 | -13,5 | 31 | 21,4 | -6,4 |
| 6, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES | -1,1 | 3,7 | 2,8 | 6,2 | ,9,2 | 4 |
| COMERCIO INTERIOR | -1,5 | 3,9 | 2,8 | 6,4 | 9,7 | 4 |
| RESTAURANTES Y HOTELES | 2,9 | 1,8 | 3,2 | 4,1 | 4,1 | 4,2 |
| 7, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN | 14,2 | 2,3 | 4,4 | 7,6 | 5,2 | 11,1 |
| 8, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS | 8,5 | 6 | 0,6 | 1,5 | 12,2 | 6,4 |
| 9, SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES | -3,1 | -3,8 | -6,7 | 0,6 | 2,2 | 0,3 |
| MENOS: SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS | 3,6 | 43,3 | -44 | 6,9 | 37,2 | 25,4 |
| SUBTOTAL VALOR AGREGADO | 1 | 0,4 | -23 | 5,3 | 3,6 | -24 |
| MÁS: DERECHOS E IMPUESTOS SOBRE IMPORTACIONES | 50,7 | 67,8 | 27,3 | 4,5 | -3,1 | 28,7 |
| PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) | 1,7 | 1,8 | -1,3 | 5,2 | 3,3 | -1,1 |

Fuente: Universidad de Nariño, FACEA, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño P: Información provisional

| CONCEPTO/AÑO | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000p |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1, AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA | 10,8 | -0,9 | 5,9 | 4,9 | 1 |
| 2. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS | 2,8 | -12,8 | -3,2 | 37,1 | -4,8 |
| 3, INDUSTRIA MANUFACTURERA | 22,1 | 12,1 | -33,8 | -0,4 | 3 |
| MEDIANA INDUSTRIA | -0,3 | -17,8 | -6,3 | -2 | -1,3 |
| PEQUEÑA INDUSTRIA | 61 | 44,3 | -50,6 | 1,4 | 7,8 |
| 4, ELECTRICIDAD Y AGUA | -109 | 29,3 | 582,4 | 11,5 | -338 |
| 5, CONSTRUCCIÓN | -55,2 | -9,6 | 1,6 | -14,1 | 0,1 |
| 6, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES | 6,8 | 5,7 | 3,1 | 1,7 | 1,1 |
| COMERCIO INTERIOR | 6,8 | 5,9 | 3,2 | 1,7 | 1,2 |
| RESTAURANTES Y HOTELES | 6,4 | 3,3 | 2 | 2 | 0 |
| 7, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN | 2,9 | 2,6 | -7,3 | 15,9 | -3,5 |
| 8, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS | 8,2 | 2,8 | 2,5 | -2,4 | 0,4 |
| 9, SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES | 6,1 | 0,6 | 5,3 | 3,6 | 1,7 |
| MENOS: SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS | 19,9 | 8,1 | -1,8 | -26,8 | -0,4 |
| SUBTOTAL VALOR AGREGADO | 3,8 | 1,3 | 0,3 | 5 | 1 |
| MÁS: DERECHOS E IMPUESTOS SOBRE IMPORTACIONES | -5,6 | 8,5 | -7,1 | -16,9 | -7,5 |
| PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) | 3,3 | 1,7 | -0,1 | 3,9 | 0,7 |

Fuente: Universidad de Nariño, FACEA, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño P: Información provisional.

ANEXO F. CRECIMIENTO REAL DEL PIB DEPARTAMENTAL POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU 2000-2002p.

| CONCEPTO / AÑO | 2000 | 2001 | 2002pj |
|--|-------|-------|--------|
| 1, AGRO PECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA | 0,8 | 4,5 | 5,6 |
| 2. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS | -4,8 | -9,3 | -5,8 |
| 3, INDUSTRIA MANUFACTURERA | 3 | 11,8 | -0,9 |
| MEDIANA INDUSTRIA | -1,3 | 15,6 | -2,5 |
| PEQUEÑA INDUSTRIA | 7,8 | 7,9 | 0,9 |
| 4, ELECTRICIDAD Y AGUA | -33,8 | 208,1 | 0,5 |
| 5, CONSTRUCCIÓN | 0,1 | 15,8 | 9,9 |
| 6, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES | 1,2 | 2,7 | 2,5 |
| COMERCIO INTERIOR | 1,2 | 2,7 | 2,5 |
| RESTAURANTES Y HOTELES | 2,1 | 2 | 2 |
| 7, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN | 1,5 | 2 | 3,2 |
| 8, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS | 1,7 | 1,6 | 2,4 |
| 9, SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES | 2,7 | -18,3 | -6 |
| MENOS: SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS | -0,4 | -3,4 | 1,8 |
| SUBTOTAL VALOR AGREGADO | 1,7 | -2,1 | 1,7 |
| MÁS: DERECHOS E IMPUESTOS SOBRE IMPORTACIONES | -7,5 | -4,4 | 1,8 |
| PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIS) | 1,4 | -2,2 | 1,7 |

Fuente: Universidad de Nariño, FACEA, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño
P: Información provisional